

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ADAPTATION RÉCIPROQUE DE LA CULTURE LOCALE ET DU  
MANAGEMENT EN TANT QUE CRÉATION ET PARTAGE DE  
CONNAISSANCES : LE CAS D'UNE FILIALE APPARTENANT À UN GROUPE  
FRANÇAIS DANS LE DOMAINE DES NTIC (NOUVELLES TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION) : ORANGE MALI

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

DJENEBOU KOMAH

OCTOBRE 2011

## UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A MONTREAL

Service des bibliothèques

### Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs (SDU-522 - Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Le choix de ce sujet a été déterminé essentiellement par ma passion pour un continent : l'Afrique. Cette étude a été l'occasion pour moi d'apporter une participation, aussi infime soit elle, au développement du continent africain, par l'entremise de la valorisation de notre héritage culturel dans la gestion de nos entreprises.

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire, M. David W. Holford, sans qui ce travail n'aurait peut-être pas vu le jour, et aussi pour avoir cru en ce sujet, en moi. Son soutien constant tout au long de cette recherche a été une réelle source de motivation pour moi, me permettant de ne point faiblir. Je tiens à remercier M. Mehran Ebrahimi d'avoir été présent lors de ma détresse. Ne trouvant pas de professeur intéressé à diriger ce sujet, il a su me référer à la bonne personne. Et aussi, merci à Julie Beaulieu, pour sa patience, sa disponibilité et son efficacité envers moi dans son ex-fonction de directrice de ce programme d'étude.

Aux hommes de ma vie, mon père, mes frères merci. Merci papa, pour ton soutien aussi bien moral que financier. Tu as été là au tout début et tu es encore là à la toute fin. À toi Mohamed, mon aîné, merci d'avoir cru en moi comme tu le fais si bien, de me rappeler que je suis bien plus forte que je ne le crois. Et toi mon petit Ibrahime, vivant avec moi ici, combien ta patience, ta gentillesse ont su être à la hauteur de mes sautes d'humeurs pendant les moments les plus pénibles. Ne change pas, tu es le meilleur petit frère au monde!

Aux femmes de ma vie, maman et ma sœur jumelle. Maman, comme ton nom l'indique si bien, merci pour tout. Je ne puis mettre de mots sur tout ce que tu as accompli jusqu'à aujourd'hui....Merci de m'avoir « boostée » à continuer quand je n'avais plus la force, de m'avoir rappelé à quel point c'était important pour moi d'avoir ce diplôme. Merci de me connaître aussi bien et de savoir choisir les mots utiles au moment opportun.

Et toi Fifi, ma sœur jumelle, avec qui j'ai vécu ce long périple. Tout comme moi, tu as travaillé sur ton mémoire. Nous sommes restées souder malgré les hauts et les bas, le dur

hiver canadien. En tant que ma moitié, tu as su me pousser à avancer lorsque j'ai cru que ça ne finirai jamais. Merci d'avoir tout simplement été là.

J'aimerais remercier très sincèrement les personnes suivantes :

- M. Anderson Azika Yangbaté, pour ses judicieux conseils et sa présence tout au long de ce mémoire

- Marie-Angèle Touré, pour sa constance dans ma vie malgré la distance géographique, son écoute et sa patience pendant cette recherche.

- Elvire Murielle Amoussou et Sara Montcho, pour les fenêtres de détente, les bouffe-party qu'on se faisait, me permettant de sortir de la routine de mon mémoire

- Djenê Diakité, merci pour avoir été là pendant tous mes moments de détresse, d'avoir su trouver la patience et la force afin de m'aider à avancer dans mes travaux universitaires

- SEM Jacques Bernard Anouma, pour la précieuse aide financière, sans la quelle je n'aurais peut-être pu effectuer mon immersion au Mali

- Au ministre Ahmed Bakayoko, pour m'avoir ouvert les portes d'Orange Mali

- À tous les répondants d'Orange Mali pour leur disponibilité, leur confiance et leur amabilité à mon égard.

- À toute ma famille, qui, de près ou de loin a contribué, à la réalisation de ce travail à travers leurs prières et leur disponibilité.

Un grand merci à tous!

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	x
RÉSUMÉ .....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCTION.....	1

### PREMIÈRE PARTIE: PARTIE THÉORIQUE

#### CHAPITRE I

MISE EN CONTEXTE.....	3
1.1 Présentation du pays.....	3
a) La population. ....	4
b) La religion.....	5
c) L'organisation administrative et politique .....	5
d) Aperçue de l'économie malienne.....	6
1.2 Mode de vie.....	7
a) Les Horon.....	8
b) Les hommes de castes : Les Nyamakala.....	8
c) Les Dyhon.....	9
1.3 Bamako .....	9

## CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE DE LA CULTURE.....	11
2.1 Origine et définition de la culture .....	11
2.1.1 L'approche européenne .....	12
a) l'antithèse culture-civilisation .....	12
b) l'acceptation universaliste.....	12
2.1.2 L'approche américaine.....	13
a) l'acceptation particulariste .....	13
b) la participation européenne au concept particulariste de la culture .....	14
2.1.3 La définition retenue .....	16
2.2 Différentes perspectives de la culture .....	16
2.3 Hiérarchie de la culture.....	18
2.3.1 La culture supranationale.....	19
2.3.2 La culture nationale.....	19
2.3.3 La culture locale : Mali, Bamako.....	20
2.3.4 La culture organisationnelle.....	21
2.3.5 La culture du groupe.....	25
2.4 Culture développement et sous-développement.....	27
2.5 Théorie de la convergence et de la divergence culturelle.....	28
2.6 Culture et management.....	29

### CHAPITRE III

REVUE DE LA LITTÉRATURE DU MANAGEMENT .....	31
3.1 Origine et définition du management.....	31
3.1.1 Le management traditionnel.....	33
3.1.2 Le courant de la pensée rationnel .....	33
3.1.3 Le courant de la pensée behavioriste.....	37
3.2 Forces et limites du management traditionnel.....	41
3.3 Nouvelles perspectives pour le management .....	44
3.3.1 Management et dialogue .....	45
3.3.2 Management et anthropologie.....	46
3.3.3 Management et culture.....	48
a)Management et la culture française.....	48
b)Management et la culture africaine.....	50
c)Management et la culture japonaise .....	63
d)Une illustration de réussite.....	66
3.4 Management et connaissance .....	67

### CHAPITRE IV

REVUE DE LA LITTÉRATURE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES.....	69
4.1 Création de la connaissance .....	69
4.1.1 Les deux formes de connaissances : tacite et explicite.....	70
4.1.2 La place de la synthèse dans la création des connaissances.....	81
4.1.3 L'informel .....	84
4.2 Transfert et partage de la connaissance.....	88

4.3 Management et connaissance .....	91
--------------------------------------	----

## CHAPITRE V

CADRE CONCEPTUEL ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	100
5.1 Cadre conceptuel.....	101
5.2 Problématique de recherche .....	107
5.3 Questions et sous-questions de recherche .....	107

## DEUXIÈME PARTIE : PARTIE PRATIQUE

### CHAPITRE VI

MÉTHODOLOGIE.....	109
6.1 Justification de la méthodologie choisie .....	109
6.2 Site du terrain .....	111
6.3 Collecte des données .....	114
6.3.1 Entretiens.....	115
6.3.2 Observation .....	120
6.4 Analyse de données.....	121

### CHAPITRE VII

RÉSULTATS .....	123
7.1 Contexte de l'étude Bamako .....	124
7.1.1 De la communauté et l'entraide à l'esprit de groupe.....	124
7.1.2 L'affinité .....	126
7.1.3 Le tacite et l'informel.....	127



7.2 Hybridation culturelle .....	128
7.2.1 Le cursus académique .....	128
7.2.2 Le formel .....	128
7.2.3 L'informel .....	132
7.2.4 La rencontre entre le formel et l'informel .....	134
7.2.5 La rencontre des cultures .....	137
7.3 Management au sein d'Orange Mali .....	137
7.3.1 Style de management participatif à prime abord.....	137
7.3.2 Management observé sur le terrain .....	139
7.3.3 Notion de Hiérarchie, Pouvoir et sorcellerie au sein d'Orange Mali .....	139
7.4 Source de connaissance renouvelée .....	146
7.4.1 Ambiguïté.....	146
7.4.2 Dialogue .....	149
7.4.3 Motivation.....	150

## CHAPITRE VIII

ANALYSE .....	153
8.1 Dynamique de la création et du partage des connaissances .....	154
8.1.1 SECI.....	156
8.1.2 Ba .....	164
8.1.3 Leadership.....	165
8.1.4 Conditions nécessaires à la création des connaissances organisationnelles .....	166
8.2 Particularités culturelles africaines.....	174
8.2.1 Le lien entre les castes et les procédures.....	175
8.2.2 Le chef éclairé .....	176

8.2.3 La synthèse entre l'informel et le formel .....	178
8.3 Réciprocité d'adaptation .....	180
8.3.1 Cursus académique.....	181
8.3.2 Rencontre des cultures .....	183
8.3.3 Style managérial chez Orange .....	186
8.4 Synthèse et résumé de l'analyse.....	189
 CONCLUSION .....	 193
APPENDICES.....	197
RÉFÉRENCES.....	208

## LISTE DES FIGURES

Figure	page
1.1 La carte du Mali (www.maps.com), 1997.....	3
2.1 Cultural perspectives.....	17
4.1 Les trois éléments du processus de la création de connaissances .....	71
4.2 Le processus SECI .....	73
4.3 Ba en tant que contexte en mouvement.....	75
4.4 Quatre types de Ba .....	76
4.5 Quatre catégories d’actifs de connaissances .....	77
4.6 Composantes de base de la connaissance organisationnelle .....	81
4.7 Tableau comparatif de Viola (2005) .....	97
4.8 Système de gestion des connaissances .....	99
5.1 Concepts visités et présentés dans la revue de littérature.....	101
5.2 Modèle du cadre conceptuel initial .....	106
6.1 Organigramme avec la fonction de chacun des répondants .....	113
7.1 Strates chez Orange Mali .....	140
7.2 Projet Cascade.....	143
8.1 Théorie de la spirale de la création des connaissances organisationnelles.....	155
8.2 Interactions entre les différents départements chez Orange Mali .....	172
8.3 Cadre conceptuel final, après terrain.....	192

## RÉSUMÉ

Cette recherche porte une attention sur les cultures et le management. L'influence bidirectionnelle qui a cours entre les deux, et aussi les raisons qui font que cette influence peut être source de création et de partage des connaissances dans l'entreprise en contexte africain. Premièrement, il y a la culture locale, dans le cas présent au Mali. Deuxièmement, il y a la culture de la firme, Orange Mali qui est une filiale appartenant au groupe France Télécom opérant dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication, donc la culture française. Enfin, il y a la culture organisationnelle, étant donné que nous sommes en milieu organisationnel. En faisant ressortir les particularités de la culture malienne, pays situé en Afrique Subsaharienne, il sera possible d'étudier d'une part, les similitudes avec la culture française et d'autre part, les divergences et quels en sont les réelles répercussions sur la gestion de l'entreprise. Ainsi, nous avons eu recours à la théorie de la gestion des connaissances basée sur le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) pour expliquer comment la rencontre de ces cultures pouvait être source de création et de partage des connaissances au sein de l'entreprise. Des éléments tels que l'informel, le formel, la socialisation, le dialogue, etc. ont concouru au choix de ce modèle pour asseoir notre analyse. Le choix du terrain s'est fait chez Orange Mali, dans la ville de Bamako qui est la capitale économique, où une série de 10 entretiens et 3 semaines d'observation sur place ont pu alimenter la compréhension de notre sujet.

## ABSTRACT

This research focuses on cultures and on management; and more specifically, the bidirectional influence that one has over the other. Also, it examines the reasons which make this influence a source of creation and sharing of knowledge in a company evolving within an African context. Firstly, in the present case, taking place in Mali, there is the local culture. Secondly, there is the company's culture, *Orange Mali* being a franchise of the *France Telecom* group, operating in new information and communication technologies, which implies the French culture. Thirdly, there is the organisational culture, given that we are in an organizational context. By highlighting the features of the Malian culture, a country located in Sub-Saharan Africa, it will be possible to establish, in the first part, both the similarities and differences with the French culture and, in the second part, the actual impacts this has on the company's management. Thus, we have used the knowledge management theory based on the *Nonaka and Takeuchi* model (1997) to explain how elements of those cultures could be a source of creation and of sharing of knowledge within the company. Elements, such as the informal, the formal, socialization, dialogue, etc. have brought us to choose this model for our analysis. The choice of the field was made at Orange Mali, in the city of Bamako, which is the economic capital of the country, in which a series of 10 interviews and of three (3) weeks of *in situ* observation have nourished the understanding of our subject.

## INTRODUCTION

Le phénomène de mondialisation a entraîné un bouleversement majeur dans plusieurs domaines, poussant à revoir les règles et normes érigées au sein des différentes sociétés. L'humain qui est au centre des interactions ne pourra être en marge de cette mondialisation et devra par conséquent faire face aux multiples ouvertures et interactions entre les pays. Pour que cela puisse se faire, il est nécessaire d'avoir des repères communs afin de faciliter la compréhension des rapports économiques et humains.

Les multinationales, fruit de la mondialisation, vont devoir faire face aux diversités culturelles. Car ce sont elles, essentiellement pour plusieurs raisons, qui iront à la rencontre de ces pays dans le but de s'y implanter. Cependant, cette implantation va nécessiter certains ajustements, notamment sur les plans social et culturel. Elles vont devoir tenir compte des réalités culturelles du pays d'adoption dans le choix de leur style de gestion.

En portant un regard sur les sociétés africaines qui semblent être en marge du phénomène de mondialisation, leurs cultures ayant été souvent qualifiées à tort d'inaptes au développement, au changement (Olivier de Sardan, 1995), comment les multinationales qui optent d'opérer dans ces sociétés arrivent-elles à s'y implanter?

La culture en Afrique subsaharienne étant teintée d'une bonne part d'informel semble avoir des difficultés pour suivre le rythme de la mondialisation où tout est à priori basé sur le formel, les normes et les règles. Alors comment les multinationales qui opèrent en Afrique Subsaharienne arrivent-elles à gérer leur personnel? Le succès ou l'échec de ces entreprises sont la résultante de quel style de management?

Ces différentes questions nous emmènent dans le champ de la gestion des connaissances.

Plusieurs théories ont été élaborées dans le champ de la gestion des connaissances. Afin de trouver des éléments de réponses à cette recherche, nous allons nous intéresser particulièrement à une des théories de la création et du partage des connaissances, le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997). Nous tenterons de montrer que la particularité de la culture de certaines sociétés d'Afrique subsaharienne permet l'application de ce modèle.

Cette étude vise à montrer l'importance d'un management intégré à son contexte d'application et tentera d'optimiser la gestion des entreprises en Afrique Subsaharienne tout en tenant compte des particularités culturelles des individus.

De ce qui précède nous avons été en mesure d'énoncer une problématique pour notre recherche qui se formule de la façon suivante :

«Comment caractériser la spécificité du management local? »

Le choix de notre problématique nous permettra d'articuler la présentation du présent travail de la façon suivante :

- Une première partie sera une mise en contexte qui nous permettra d'entrer en contact avec la réalité culturelle de notre terrain, le Mali
- Dans une seconde partie, il sera question de la revue de littérature qui comprend les différents concepts théoriques entourant nos questionnements
- De ce qui précède émergera notre cadre conceptuel et les questions de recherche dans une troisième partie
- Afin de répondre à ces questions, une immersion au sein d'une filiale d'une multinationale française au Mali dans la ville de Bamako sera nécessaire et sera présentée dans une quatrième partie
- Notre approche et nos outils méthodologiques seront expliqués et présentés dans une cinquième partie
- Et enfin, la sixième et dernière partie de notre travail portera sur les observations, l'analyse et la conclusion

## PREMIÈRE PARTIE : PARTIE THÉORIQUE

### CHAPITRE I

#### MISE EN CONTEXTE

Le Mali est situé au Cœur de l'Afrique de l'Ouest, à environ 1600 km de la côte atlantique. Ce pays partage ses frontières avec 7 pays à savoir : l'Algérie au nord; la Côte d'Ivoire et la Guinée au sud; le Burkina au sud-est; la Mauritanie et le Sénégal à l'ouest; le Niger à l'est.

La république du Mali couvre une superficie de 1 241 238 km<sup>2</sup>, soit 1 /25 ième de la superficie totale de l'Afrique.

#### 1.1. Présentation du pays



Figure 1.1 La carte du Mali ([www.maps.com](http://www.maps.com)), 1997



#### a) La population

Le Mali est un carrefour de civilisations de par sa position géographique et son histoire . Elle est située à la croisée de l'Afrique blanche et noire, des sables du désert et de la savane. Sa population est estimée à 12 millions d'habitants et se caractérise par son extrême jeunesse : 45% des personnes ont moins de 15 ans. Le taux de croissance démographique est de 2,2%. Ce pays abrite plusieurs ethnies, dont chacune se distingue par une langue et souvent une spécialisation dans un secteur de production. Elles sont souvent liées à une aire géographique assez précise :

- ✓ Les Bambara composés de 3 millions de personnes, forment l'ethnie la plus nombreuse au Mali. Le bambara est la langue nationale
- ✓ Les Peuls viennent après les Bambara en terme de population d'habitants
- ✓ Les Bozo qui sont essentiellement des pêcheurs et par conséquent vivent le long du fleuve. C'est un peuple nomade de 300 000 personnes
- ✓ Les Dogon un des peuples les mieux connus et les plus fascinants d'Afrique occidentale comprennent 300 000 personnes
- ✓ Les Malinkés qui sont exclusivement agriculteurs et chasseurs comprennent 350 000 personnes
- ✓ Les Maures, une société très hiérarchisée, sont d'origine Berbère et Arabe. Ils possèdent des troupeaux de bœufs. Ils comprennent 100 000 personnes
- ✓ Les Sarakolé ou Soninké sont les meilleurs commerçants d'Afrique de l'Ouest et comprennent 300 000 personnes
- ✓ Les Sénoufo, qui sont de très bons cultivateurs
- ✓ Le peuple Touareg (ou targui au singulier), est certainement l'un des plus fascinants d'Afrique. Il est d'origine berbère et comprend 300 000 personnes.

### b) La religion

Plus de 90% des habitants sont musulmans, tandis que seulement 1% sont des chrétiens, principalement parmi les Dogon et les Bobo. Le reste de la population, soit environ 9%, est encore animiste. L'implantation de l'islam s'est faite assez facilement et de façon durable au Mali. Cela peut s'expliquer par le fait que la religion musulmane a su s'accommoder des coutumes au lieu de les attaquer de front. L'islam est modéré au Mali, le fondamentalisme religieux est quasiment absent.

Cependant, l'islam n'a pas réussi à effacer les anciennes croyances animistes. En effet, une même personne peut aller à la mosquée et continuer de consulter un féticheur pour invoquer esprits et génies afin d'obtenir protection ou éloigner les maléfices. De ce fait, l'animisme occupe encore une place importante au Mali et se pratique parallèlement à l'islam ou au christianisme.

Les Bambara, les Sénoufo, les Bobo et les Dogon sont les ethnies qui se sont le plus longtemps opposées à l'islamisation, ce qui explique que ce sont ces ethnies, aujourd'hui, qui restent les plus attachées à leurs croyances animistes.

### c) L'organisation administrative et politique

Bamako est le siège des organismes publics et des représentations diplomatiques. Le territoire est divisé en trois niveaux : la commune, le cercle et la région. Les communes, qui recouvrent tout le territoire national, se composent de villages, de fractions et /ou de quartiers.

La république du Mali est un état démocratique, le président est élu pour cinq ans. Le premier ministre est nommé par le chef de l'État et constitue son gouvernement. Le président actuel du Mali est Amadou Toumani Touré.

#### d) Aperçue de l'économie malienne

L'économie du Mali est dominée par les activités agropastorales. Ce secteur assure les revenus de près de 80% de la population et contribue pour 75% de la valeur des exportations. Son PIB en 2003 s'élevait à 2,8 milliards de dollars, environ 47% pour le secteur primaire, 20% pour le secondaire et 30% pour le tertiaire.

Le Mali doit faire face au problème de la dette, raison pour laquelle les organisations internationales telles que la banque mondiale, le fond monétaire international, ont encouragé l'état malien à adopter des politiques d'ajustement structurel par la privatisation de certains secteurs de l'économie. Les politiques d'ajustement structurel imposées par ses organisations ont conduit les gouvernements à réduire les budgets sociaux destinés aux dépenses d'éducation et de santé. De plus, la dévaluation du Franc CFA en Janvier 1994 a poussé un grand nombre de familles dans des situations d'extrême précarité. Cependant, ces politiques ont rassuré les investisseurs étrangers.

Le PIB/habitant est de 180 420 F CFA, soit 275 EURO, le taux de croissance du PIB est de 5%, et le taux de scolarité de 55%<sup>1</sup> en 2007. La réduction de la dette publique de 675 millions de dollars, échelonnée sur trente ans, a permis de concéder au Mali le statut de pays pauvre très endetté (PPTE) en mars 2003. Ce statut de pays pauvre très endetté doublé d'une politique budgétaire drastique impulsée par Amadou Toumani Touré (ATT), président actuel du Mali, ont permis d'établir les indices économiques qui vont jusqu'à faire une prévision pour 2004 d'une croissance de 5.4% reposant essentiellement sur la production industrielle, l'accroissement de la consommation des ménages et l'évolution positive de la conjoncture internationale<sup>2</sup>.

Le secteur secondaire assez peu développé représente 8% du PIB. Les deux tiers des unités industrielles sont concentrées à Bamako. Quand au secteur tertiaire il représente 43% du PIB, il se développe essentiellement autour de ses axes : Les assurances, les banques, le tourisme et les télécommunications qui commencent aussi à se développer, signalant le développement d'internet. Malgré, les problèmes d'électricité, d'alphabétisation et de

<sup>1</sup> Guide du consulat de France au Mali «Vivre au Mali», édition 2007, p 20.

<sup>2</sup> Petit Futé. Mali, 2005-2006, p. 48

matériel, le potentiel d'internet est gigantesque pour ce pays. Enfin, le secteur informel, qui est prépondérant au Mali aurait un taux de croissance de 7% par an depuis ses dernières années selon une étude d'ENDA Tiers-Monde<sup>3</sup>.

## 1.2. Mode de vie/les castes au Mali

La plupart des sociétés sahéliennes sont organisées selon un système de castes. Elles sont l'armature de la société traditionnelle. Des règles coutumières établies depuis des générations définissent bien le rôle de chaque caste. À la tête de cette hiérarchie, les nobles veillent sur la protection et la sécurité du groupe. Les hommes de caste s'occupent de distraire et de satisfaire les besoins matériels tandis que les esclaves exécutent les travaux les plus pénibles.

Tous les membres de la même caste se considèrent comme frères et ont l'obligation, en principe de s'entraider. Chaque caste a un ou plusieurs interdits (tana en bambara), lesquels portent sur l'espèce animale (ou plus rarement végétale) à laquelle l'ancêtre aurait sauvé la vie, ou rendu un service. L'animal dont il est question n'est pas l'objet d'un culte, cependant les membres du clan doivent s'abstenir de le tuer, de consommer sa viande ou même de le toucher sous peine de maladie ou de mort.

Bokar N'Diaye dans son livre *Les castes au Mali* met en exergue le phénomène de caste. Cependant il est important de préciser que le régime des castes, tel qu'il est pratiqué au Mali, ne s'étend pas à l'ensemble de l'Afrique Occidentale.

La tradition locale répartit les populations du Mali en trois grandes classes différentes dans leur constitution et dans leur statut à savoir : les Horon, les hommes de caste : Nyamakala et les Dyhon tous pris sous des appellations bambara.

---

<sup>3</sup> Petit futé. Mali, 2005-2006, p. 53

a) Les Horon

Cette classe est celle des nobles et se divise en trois catégories :

- Les *Mansa'bondah* qui signifie ceux qui appartiennent à la famille des régnants ou encore princes de sang. À leur tête se trouvait le Mansa ou Fama qui était le « père » du peuple.
- Les *Horon'touloblen* qui veut dire noble aux oreilles rouges. Ici une référence est faite à la couleur de la peau probablement parce que les premiers hommes qui avaient asservi le pays étaient basanés. Cette catégorie se compose des guerriers, des personnages religieux et des gros possédants.
- Les *Fanghan'tan* qui signifie homme sans fortune et pouvoir, se composent de la petite noblesse, la masse rurale pauvre.

b) Les hommes de caste : les Nyamakala

Ils sont composés d'artisans et de griots ou musiciens. Les Nyamakala sont généralement des bourgeois. Ils ont la qualité d'hommes libres, mais aux conditions sociales réduites. La plupart du temps, ils vivent en « parasites » auprès des chefs et des nobles fortunés. On distingue actuellement deux catégories d'hommes castés :

- Les *Non-Nyamakala* comprenant les Diawambé (courtisans) et les Bozo et Somono (pêcheurs)
- Les *Nyamakala* comprenant les artisans à savoir les Noumou (forgerons); les Laobé et Koulé (artisans en bois); les Maboubé (tisserands peulh-toucouleur); les Garanké (cordonniers auxquels s'ajoutent les Saké bourreliers).
  - ✓ Les non-artisans musiciens à savoir les Diély (griots bambara malinké); les Guésséré (griots sarakollé); les Wambabé (griots peulh); les Aouloubé (griots toucouleurs).
  - ✓ Les non-artisans et non-musiciens à savoir les Finah (mimes bambara-sarakollé).

### c) Les Dyhon

Les *Dyhon*, les captifs, sont des individus qui, après avoir été réduits à la merci ou achetés, deviennent la chose de leurs vainqueurs ou de leurs maîtres. Les traits caractéristiques de leur statut juridique et de leur condition matérielle sont l'absence de droits et de garanties et leur soumission complète à la volonté de leur maître. Leur état social varie selon les conditions dans lesquelles ils ont été réduits en esclavage. Les esclaves peuvent avoir pour maîtres aussi bien des nobles que des hommes de caste. Ils constituent donc la dernière classe sociale africaine.

Précisions que le système des castes au Mali est complètement différent de celui des « intouchables » en Inde. En Inde, caste signifie collectivité des parias du fait qu'elle est d'origine religieuse. Tandis qu'au Mali les castes sont d'origine professionnelle, étant donné que chaque caste avait des fonctions déterminées au sein de la communauté.

### 1.3. Bamako

Bamako, capitale du Mali, compte peu d'immeubles. Elle s'étire le long du fleuve Niger, avec deux ponts qui permettent d'en relier les deux rives. Plusieurs ethnies du Mali sont présentes au sein de la capitale et entretiennent des rapports pacifiques.

Cette ville se caractérise par son musée national, qui est le deuxième plus grand du continent africain après celui de l'Afrique du Sud. La grande mosquée de Bamako a été financée par l'Arabie Saoudite et comporte deux grands minarets futuristes. Il y a le grand marché ou encore marché central qui est la principale attraction touristique de Bamako et aussi le poumon économique de la capitale. C'est là que l'on vient faire du business, comme aiment à le rappeler les commerçants maliens<sup>4</sup>. Il faut surtout aller au marché central pour le tissu, car les couturiers pourront confectionner *boubous* en *basin* pour une somme modique. Les boubous étant des pantalons et chemises pour les hommes, tandis que pour les femmes, le

---

<sup>4</sup> Le petit futé, le guide qui va à l'essentiel, 2010. P 51

boubou est constitué d'un pantalon et d'une longue robe le recouvrant ou d'un pagne attaché autour de la taille qui remplace le pantalon.

## CHAPITRE II

### REVUE DE LITTÉRATURE DE LA CULTURE

#### 2.1. Origine et définition de la culture

Afin que la compréhension de la notion de culture se fasse aisément, il est important, voire nécessaire de reconstituer sa généalogie, sa genèse sociale, d'analyser comment s'est formé le mot tout au long des époques et au sein des différentes sociétés.

Dans le but de penser l'unité de l'humanité dans la diversité autrement que sur une base biologique, la notion de culture est nécessaire aux sciences sociales. Dans son ouvrage «La notion de culture dans les sciences sociales » l'auteur Denys Cuche voit la culture comme un moyen pour l'homme non seulement de s'adapter à son milieu, mais aussi d'adapter celui-ci à lui-même, à ses besoins et à ses projets (Cuche, 1996, p 3).

La notion de culture varie selon les différentes théories, les différents auteurs mais surtout dépendamment de l'épistémologie, de la méthodologie que l'on adopte. En partant du célèbre auteur hollandais Geert Hofstede qui a fortement marqué la littérature sur ce sujet, la culture est vue comme un acquis par la socialisation nationale. Barmeyer (2007) s'aligne dans la même logique d'idée. Il perçoit la culture comme « ... *représente en conséquence une réserve collective de savoir. Par interaction socialisatrice et par expérience, l'individu élabore un système émotionnel et cognitif spécifique à la société* ». De plus, il s'inspire de Geertz lorsqu'il présente la culture comme un « *tissu social* » ayant un caractère collectif et communicatif.

La notion de culture est un concept tellement complexe (Straub et al., 1998) que les définitions affluent à travers le temps selon différents chercheurs, et cela dépendamment de leurs courants d'appartenance et de leur situation géographique : Europe versus Amérique.



### 2.1.1. L'approche Européenne

#### a) L'antithèse culture-civilisation

La culture est une notion qu'autrefois les français ne distinguaient pas de la civilisation. Les penseurs bourgeois réformateurs français grâce à leur grande influence parviennent à donner la définition suivante à la civilisation : un processus d'amélioration des institutions, de la législation, de l'éducation. La culture évoque davantage les progrès individuels tandis que la civilisation évoque les progrès collectifs (Cuche, 1996).

Les allemands à travers deux mots vont opposer ces deux systèmes de valeurs. La culture se retrouvera dans tout ce qui relève de l'authenticité et qui contribue à l'enrichissement intellectuel et spirituel. La civilisation relèvera de tout ce qui n'est que brillance, légèreté, raffinerie de surface. La culture s'oppose donc à la civilisation comme la profondeur s'oppose à la superficialité.

Le débat franco-allemand du 18 au 20<sup>ème</sup> siècle est l'idée de base des deux conceptions de la culture, l'une particulariste, l'autre universaliste, qui sont au fondement des deux façons de définir le concept de culture dans les sciences sociales contemporaines (Cuche, 1996). Cependant, malgré l'influence allemande, l'idée d'unité l'emporte sur la diversité, les particularismes culturels sont minimisés au profit de la singularité culturelle en Europe.

#### b) L'acceptation universaliste

Avec la naissance de l'ethnologie, le concept de culture va connaître un franc succès. En effet, l'évolutionnisme de Tylor et la conception universaliste ethnologique va définir la culture prise au sens ethnologique le plus large comme « *ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* » (Tylor, 1871, p.1). Tylor essayait de concilier en une seule explication l'évolution de la culture et son universalité, son caractère singulier. Il tenait à prouver la continuité entre la culture primitive et la culture la plus avancée.

### 2.1.2. L'approche américaine

#### a) L'acceptation particulariste

Des approches théoriques différenciées peuvent être regroupées en trois grands courants à savoir la culture sous l'angle de l'histoire culturelle (héritier direct de l'enseignement de Boas); élucider les rapports entre culture (collective) et personnalité (individuelle) et la culture comme un système de communication entre les individus. Dans la société américaine, il n'est pas question d'une seule culture mais de cultures au pluriel, qui désignent l'ensemble des comportements concrets d'individus, propre à chaque groupe humain et pouvant expliquer un emprunt culturel particulier (Sapir, 1949). De cela il ressort que deux notions coexistent au sein même du concept de culture : le particularisme et la diversité. Plusieurs auteurs ont eu à se prononcer là-dessus au fil du temps, du modèle culturel de Kroeber (1930), et Wisslet (1917), au culturalisme de Benedict (1934), Mead (1956), Linton (1945) etc. Cependant, pour le bien fondé de notre démarche, certains nécessitent d'être vus un peu plus en profondeur.

L'œuvre de Boas (1940) dans son entièreté, la conception particulariste de la culture, est une tentative pour penser la différence. Pour lui, il n'y a pas de différence de nature biologique entre primitifs et civilisés, les différences selon lui sont acquises et résident seulement dans la culture. À l'inverse de Tylor, Boas s'était donné pour objectif d'étudier « les » cultures au lieu de « la » culture. Il soutenait qu'il n'y avait que peu d'espoir de découvrir des lois universelles de fonctionnement des sociétés et des cultures humaines, et encore moins des lois générales de l'évolution des cultures (Cuche, 2004).

Quand à Malinowski (1944), à travers son analyse fonctionnaliste de la culture, il voit la culture comme un système d'éléments interdépendants (objets, idées, croyances, coutumes...), accomplissant chacun une fonction vitale et formant un tout organique.

Geert Hofstede (p.4, 2005), à partir de sa démarche de culturalisme psychologique, s'est penché sur le concept de différences culturelles, par le biais de sa définition de la culture en tant que « *programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à un autre* ».

b) La participation européenne au concept particulariste de la culture

Les européens ne resteront pas en marge de l'approche relativiste de la culture, même si celle-ci est à dominance américaine. En effet, de grands sociologues et ethnologues européens, notamment français, participent également à cette conception relativiste.

Durkheim (1858-1917) avec son approche unitaire des faits de culture partageait certains aspects de la théorie évolutionniste. Cependant, il n'en demeure pas moins qu'il s'écarte de ces thèses les plus réductrices et en particulier de celle du schéma unilinéaire d'évolution qui serait commun à toutes les sociétés. La pensée de Durkheim n'était pas dépourvue d'une grande sensibilité à l'égard de la relativité culturelle, qui avait pour source sa conception globale de la société et de la normalité sociale : « la normalité est relative à chaque société et à son niveau de développement ».

Lévy-Bruhl (1922) avec l'approche différentielle réfute la théorie de l'évolutionnisme unilinéaire et la thèse du progrès mental. L'effort de l'auteur consistait en une tentative pour penser la différence à partir de catégories adéquates. Cependant, cette tentative entraînait en contradiction avec l'universalisme (abstrait) des lumières et ses principes éthiques qui servaient de cadre de référence à la majorité des intellectuels français du début du siècle.

Sapir (1949) considérait la culture comme un système de communication interindividuel. En ce sens, il précisait : « *Le véritable lieu de la culture, ce sont les interactions individuelles* ». L'approche interactionniste de la culture soutient entre autre que la pluralité des contextes d'interaction donne une explication au caractère pluriel et changeant de toute culture et aussi les comportements à prime abord contradictoires d'un même individu. Par cette approche, il devient possible de penser l'hétérogénéité d'une culture au lieu de s'évertuer à trouver une homogénéité illusoire (Cuche, p 54, 2004).

De plus, nous avons l'ambition de l'anthropologie structurale de Lévi-Strauss (1958) qui hérite de la pensée des anthropologues culturels américains. Cependant, sa pensée se démarque en cherchant à dépasser l'approche particulariste des cultures. Lévi-Strauss (1958),

par-delà l'étude des variations culturelles, cherche à analyser l'invariabilité de la culture, il entend repérer et répertorier les *invariants*, c'est-à-dire ces matériaux culturels toujours identiques d'une culture à une autre, forcément en nombre limité du fait de l'unité du psychisme humain. Pour présenter ce rapport entre l'universalité de la Culture et la particularité des cultures, Lévi-Strauss utilise la métaphore du jeu de cartes (Cuche p 49-50, 1996).

Philippe d'Iribarne (1997) définit la culture comme un langage, un code, un référentiel de sens. Ce référentiel sert de base aux acteurs afin de donner un sens au monde où ils évoluent et aux actions qu'ils posent. La continuité de chaque culture marquée par de constantes évolutions, provient de la constance du système d'opposition fondamentale sur lequel elle est basée. On peut constater ici que le structuralisme de Lévi-Strauss (1958) sert de référence à d'Iribarne.

Dans l'approche européenne, en particulier française, la culture désigne l'ensemble des savoirs accumulés par une personne et qui se transmet à d'autres individus à travers des processus tels que la socialisation, l'acculturation (Cuche, 2004). Le conseil de la recherche en sciences sociales des États-Unis crée en 1936 un comité chargé d'organiser la recherche sur les faits d'acculturation. Le comité, composé de Robert Redfield, Ralph Linton et Melville Herskovits énonce une définition de l'acculturation qui fera désormais autorité (Cuche, p 59, 2004) : « *L'acculturation est l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles (patterns) culturels initiaux de l'un ou des deux groupes* ».

L'acculturation n'est pas un phénomène occasionnel aux effets dévastateurs, mais une des modalités habituelles de l'évolution culturelle de chaque société (Cuche, 2004). Les changements culturels liés à l'acculturation ne se font pas au hasard. Une loi générale a pu être dégagée : les éléments non symboliques (techniques et matériels) d'une culture sont plus aisément transférables que les éléments symboliques (religieux, idéologiques, etc.).

Il existe deux causalités qui entrent en rapport dialectique dans tout processus d'acculturation : la causalité interne et la causalité externe. Bastide (1956) se démarque de Durkheim en faisant apparaître le rôle du milieu externe et surtout son rapport dialectique,

son interaction avec le milieu interne. Ainsi cette dialectique des dynamiques internes et externes aboutit à une nouvelle structuration culturelle dans laquelle la causalité interne peut prédominer quand le changement reste superficiel, ou dans laquelle la causalité externe peut l'emporter s'il y a imitation culturelle. Le renouvellement du concept de culture, le processus que connaît chaque culture en situation de contact culturel, celui de déstructuration puis de restructuration, est en réalité le principe même de l'évolution de n'importe quel système culturel (Cuche, 2004).

### 2.1.3 La définition retenue

Après avoir vu la diversité des définitions et des positions relatives à la culture, il convient de nous prononcer sur celle retenue dans le cadre de notre recherche et qui justifie bien évidemment la direction souhaitée dans notre présent travail. Nous retenons par conséquent une synthèse des deux approches : universaliste et particulariste. Nous définirons donc la culture comme un ensemble d'unité et de diversité qui, d'une part sert de point de repère commun aux individus de toutes les nations, et d'autre part, permet aux différentes populations de se distinguer les unes des autres à travers leur spécificité.

## 2.2. Différentes perspectives de la culture

Bhate (2001) identifie cinq perspectives culturelles qui permettent de donner une meilleure définition de la culture selon le positionnement qu'on occupe. La première perspective est physique et psychologique, elle se concentre sur des considérations d'ordre génétique, évolutionnaire et anthropologique. La deuxième perspective expressive comportementale se focalise sur l'étude de la culture à travers une attention liée au langage, aux symboles et au comportement symbolique, c'est à dire à l'importance de la gestuelle et au langage non verbal. La troisième, la perspective sociale s'intéresse au sexe, aux systèmes de croyance, aux castes, de même qu'aux jeux de pouvoir dans une culture donnée. La quatrième, la perspective socio-politico-économique traite des moyens de subsistance, du commerce, porte

sur le gouvernement, l'économie, la guerre etc. Et enfin la cinquième et dernière, la perspective anthropologique appliquée s'intéresse à la recherche qui a une implication directe et pratique de l'anthropologie sur le terrain. Il est question d'une application de l'anthropologie dans certains domaines, entre autres celui de la gestion.

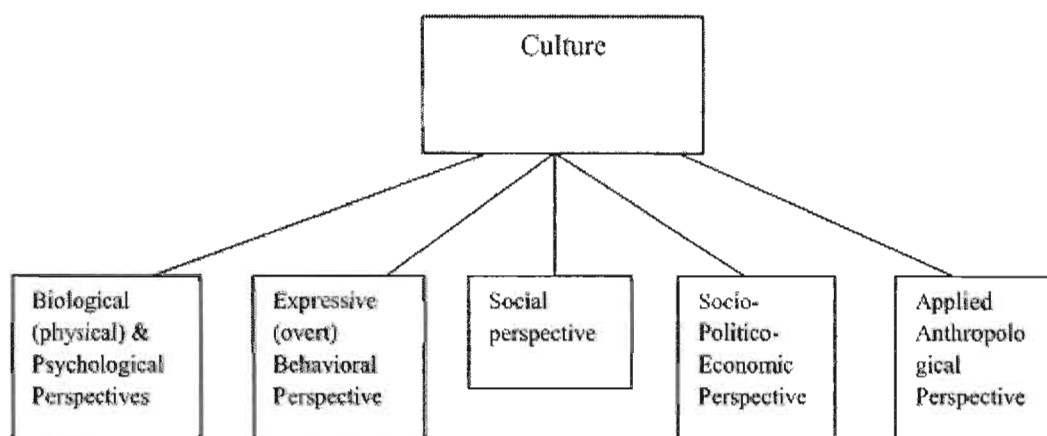


Figure 2.1 Perspectives culturelles, thèse Bhate Anilkumar, 2001, p 126

Nous ne pourrions pas nous positionner sur l'une ou l'autre des cinq perspectives culturelles. Nous verrons que chacune d'elle est nécessaire à une bonne compréhension de la notion de culture dans le cadre de cette recherche.

### 2.3. Hiérarchie de la culture

Les cultures peuvent être répertoriées à différents niveaux, différentes échelles, ce qui ne veut pas dire pour autant qu'elles soient indépendantes les unes des autres. Bien au contraire, elles continuent d'entretenir des relations d'interdépendance. Étudier la culture d'un groupe se fera difficilement sans tenir compte de la culture régionale qui elle dépend de la culture nationale, qui elle à son tour est influencée par l'interaction culturelle avec les autres pays voisins, voire du continent. De ce fait, il est nécessaire dans notre analyse de comprendre les différents niveaux de la culture, en d'autres termes la hiérarchie de la culture.

Pour ce faire, nous nous penchons sur l'approche cognitive de la culture organisationnelle de Sackmann (1997). Cette approche s'intéresse à différents niveaux culturels qui ont une influence sur les pratiques organisationnelles. Selon lui, il serait difficile d'isoler la culture organisationnelle de son contexte le plus large, donc le niveau continental ou supranational, le niveau national, le niveau régional, le niveau sectoriel et le niveau de sous-culture organisationnelle. Dans la même veine d'idée, Karahanna et al (2005) distinguent cinq niveaux de culture dans leur approche intégrative des niveaux de culture, à savoir la culture supranationale, la culture nationale, la culture professionnelle, la culture organisationnelle et la culture de groupe.

En prenant appui sur ces deux auteurs et dans le respect de l'orientation de notre recherche, nous avons pu établir une hiérarchie de la culture qui est répartie sur 5 niveaux, à savoir la culture supranationale, la culture nationale, la culture locale (région), la culture organisationnelle et la culture du groupe.

### 2.3.1 La culture supranationale

Ce niveau porte sur les différences culturelles qui vont au-delà des frontières nationales selon Karahanna et al (2005). L'auteur ici met en exergue des traits communs qui existent dans plusieurs nations, à savoir la culture régionale ('régionale' est pris dans son sens le plus large, en d'autres termes qui va au-delà des frontières nationales), la culture ethnique, qui renvoie à l'appartenance à un groupe d'individus partageant des caractéristiques ethniques communes et distinctes des autres groupes (exemple de la culture malinké qui dépasse les frontières nationales), la culture religieuse, qui est l'appartenance à un groupe d'individus partageant les mêmes croyances religieuses (culture musulmane), et la culture linguistique, qui est l'appartenance à un groupe qui parle la même langue (culture francophone).

### 2.3.2 La culture nationale

La culture nationale se caractérise par des valeurs clés et phénoménologiques tandis que la culture organisationnelle est plutôt basée sur des perceptions partagées des pratiques quotidiennes selon Hofstede (1991, p.182), tiré de McSweeney (2000).

Geert Hofstede<sup>5</sup> soutient que :

*« la culture est par essence une programmation mentale collective; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes ».*

Cet auteur, après un projet de recherche sur cinquante pays portant sur les cultures nationales arrive à ériger quatre dimensions de la culture nationale à savoir :

---

<sup>5</sup> Gert Hofstede, Relativité culturelles des pratiques et théories de l'organisation, Revue française de gestion, septembre/octobre 1987



- Individualisme contre collectivisme (la relation entre un individu et le groupe auquel il appartient ou encore la collectivité)
- Grande ou petite distance hiérarchique (le degré d'acceptation de la société face à l'inégalité; inégalité en force physique et en capacité intellectuelle)
- Fort ou faible contrôle de l'incertitude (la réaction de la société face à l'incertitude : accepter l'incertitude ou besoin de structuration)
- Masculinité contre féminité (division des rôles entre les sexes dans la société)

Henry Bourgoin dans son ouvrage *l'Afrique malade du management* (1984), après une analyse des dimensions d'Hofstede a pu développer quatre principales dimensions culturelles pouvant servir de base à l'élaboration d'une méthode d'organisation plus typiquement africaine à savoir : la distance hiérarchique; le contrôle de l'incertitude; l'esprit communautaire (les sociétés communautaires valorisent le temps passé pour le groupe) ; et la prise du temps de vivre (répartition des rôles selon le sexe). À travers, cette répartition sensiblement différente, l'auteur tient à démontrer que ces dimensions doivent et peuvent être adaptées au pays pour lequel il est utilisé.

Philippe d'Iribarne (1989), pour sa part, avec son approche ethno-historique comparatiste de trois pays, arrive à identifier des dimensions dominantes dans chacun qui est l'héritage laissé par l'histoire du pays dont il est question. En France, il est question de l'honneur basée sur l'opposition vil/vain; aux États-Unis c'est le « *fairness* », l'équité basée sur le contrat; aux Pays-Bas la logique du consensus; et au Cameroun c'est le besoin de se référer à un manuel de procédures, la révolution des procédures.

### 2.3.3. La culture régionale : Mali, Bamako

À l'intérieur d'un pays existent des régions dans lesquelles vivent des personnes qui peuvent avoir différentes langues, différentes ethnies. Une ethnie peut se définir comme un groupement humain qui possède une structure familiale, économique et sociale homogène, et

dont l'unité repose sur une communauté de langue, de culture et de conscience de groupe<sup>6</sup>. De ce fait, il s'avère important de prendre en considération ces différences culturelles au sein d'un même pays dans notre recherche de compréhension de la culture.

Il existe plusieurs groupes ethniques au Mali à savoir :

- ✓ Le manding à l'intérieur duquel il y a les bambaras, Malinké, Dioula
- ✓ Le groupe voltaïque qui se compose de Mossi, Bobo, Minianka, Sénoufo
- ✓ Le groupe Soudanien qui comprend les Sarakolé, Songhoi, Dogon, Bozo
- ✓ Les Nomades où l'on retrouve les Peulh, Touareg, Maures
- ✓ Il existe d'autres ethnies comme les Toucouleur, les Wolof, les Khassonké, ou les Ouassoulouké.

La variété des ethnies reflète une diversité de langues, de dialectes et de cultures. Bamako, qui sera notre terrain, est le carrefour entre les différents peuples du Mali. Toutes les ethnies y sont présentes et cohabitent de façon pacifique. Les relations de cousinage, les statuts sociaux ancestraux comme celui des griots, perdurent au milieu d'une relative modernité<sup>7</sup>. Cependant la langue rassembleuse, donc la plus parlée aussi bien sur les chaînes de télévision que dans les rues ou entre les gens est le *Bambara*. Elle sert de référence de base entre les différentes ethnies.

#### 2.3.4. La culture organisationnelle

La notion de « culture d'entreprise » ou organisationnelle n'est pas une création des sciences sociales, elle est issue du monde de l'entreprise. C'est aux États-Unis que l'expression apparaît et connaît rapidement un franc succès. L'usage de la notion de culture représentait un moyen stratégique pour tenter d'obtenir des travailleurs leur identification et leur adhésion aux objectifs qu'ils avaient définis (Cuche, 2004).

La culture d'entreprise, vue sous cet angle, est supposée imposer son système de représentations et de valeurs aux membres de l'organisation. Ainsi ne pas adhérer à la culture

---

<sup>6</sup> Site web Larousse. fr, 2011

<sup>7</sup> Le guide le petit futé (2010)

de l'entreprise, serait donc d'une certaine façon s'exclure de l'organisation selon Cuche (p. 116, 2004). L'auteur poursuit en affirmant que la culture d'entreprise est une manipulation idéologique du concept ethnologique de culture, destinée à légitimer l'organisation du travail au sein de chaque entreprise.

La culture d'entreprise se situe à l'intersection des différentes microcultures présentes au sein de l'entreprise, ces dernières n'étant pas nécessairement en harmonie les unes avec les autres. Nous verrons cela un peu plus en détails dans la prochaine section. Toute une série de recherches ont mis en évidence l'impact des cultures nationales sur les cultures d'entreprises (Iribarne, 1989). Les cultures nationales ne sont pas immuables d'une part, et, d'autre part, elles ne déterminent pas de façon absolue les cultures d'entreprises. Le rapport entre les deux est aussi fonction des circonstances historiques de la situation sociale et politique.

La littérature est bien fournie en ce qui concerne la culture d'entreprise. En effet, plusieurs auteurs en parlent et se classent dans diverses catégories selon la perspective qu'ils embrassent. Certains sont analytiques et traitent de cas d'organisations de façon bien spécifique, d'autres par contre adoptent une approche plus normative. De ce fait nous avons :

#### ✓ Perspectives normatives positivistes

L'auteur Deal et al dans *Values : the core of the culture* (1982), soutient que le succès de l'entreprise réside dans le fait que les employés puissent s'identifier, embrasser et agir sur les valeurs de l'organisation. Les valeurs proviennent essentiellement de l'expérience, de l'essai de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas dans l'environnement économique. Cependant les gens, de façon individuelle au sein de l'organisation, ont également une forte influence dans l'élaboration des normes et des croyances de l'organisation.

Les valeurs influencent la performance de l'organisation de trois façons majeures : 1) les gestionnaires et les autres à travers l'organisation accordent une attention extraordinaire à toute affaire d'importance dans le système de valeur de l'entreprise. 2) les gestionnaires

d'en-bas-ligne ('down-the-line managers') prennent de meilleures décisions en moyenne, parce qu'ils sont guidés par leur perception des valeurs partagées. 3) les gens vont travailler un peu plus fort parce qu'ils sont tout simplement dévoués à la cause.

Pour que les valeurs puissent être partagées au sein de l'entreprise, il est nécessaire qu'il y ait un renforcement fourni par tous les autres éléments de la culture de l'entreprise mais surtout par les acteurs principaux de la culture qu'on nomme les *héros*.

Quand à Edgar H.Schein, dans son ouvrage *The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture* (1991), à travers trois cas (The Jones Food Company, The Action Company et Smithfield Enterprises), illustre comment les organisations commencent à créer les cultures par l'action de leurs fondateurs. La culture est apprise et développée à travers une variété de mécanismes explicites et implicites, souvent basés sur l'enseignement explicite du fondateur ou des leaders postérieurs.

Les choses qui résolvent les problèmes d'un groupe à plusieurs reprises et réduisent l'anxiété survivront et deviendront une part de la culture. Cependant, seules des solutions qui sont proposées ou inventées peuvent devenir candidates à des éléments culturels. La culture ne commence pas à partir de rien, les fondateurs et les membres du groupe ont toujours une expérience antérieure avec quoi commencer.

Le processus de création et d'incorporation doit être considéré simultanément comme un processus d'apprentissage et d'enseignement. À chaque étape, le rôle du leader et du groupe doit être compris si l'on veut donner un sens à la façon dont la culture évolue.

Après avoir passé quoique brièvement en revue ces auteurs, il convient de souligner combien simpliste est leur vision de la culture organisationnelle, raison pour laquelle nous allons pousser la réflexion un peu plus loin avec une autre perspective.

✓ Perspectives interprétatives et post-modernes

Sainsaulieu (1997, p. 161-263) définit la culture comme « le réservoir intériorisé, transmis et soigneusement élaboré par l'histoire d'un ensemble de valeurs, de règles, de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond des rapports humains ».

Dans son livre *La Dynamique Culturelle des Ensembles Organisés* (1997), il soutient que la contingence naturelle portant sur des modèles d'organisations des entreprises est sans aucun doute de nos jours celui du cas au Japon. En effet, la réussite technique et commerciale mondiale interpelle tous les responsables d'entreprises occidentales.

Dans ce même ouvrage, il cite Chie Nakane, ethno-sociologue japonais qui démontre que la manière de vivre les rapports de travail dans les grandes entreprises moderne renvoyait à une société encore récemment paysanne et articulée sur une forte structure familiale patriarcale.

Après lecture de ce chapitre, la leçon qui ressort est bien l'importance de l'ajustement des structures d'organisation des entreprises aux spécificités culturelles nationales. L'une des principales spécificités culturelles de l'entreprise provient d'intégrer à son objectif, productif et rationalisateur, les contraintes réglementaires et plus ou moins coercitives des grandes institutions de la société environnante concernant la formation des travailleurs, la protection juridique et sociale des personnes et les politiques industrielles et de l'emploi de l'État, etc. L'intégration des contingences institutionnelles fait partie des opérations culturelles de base de l'entreprise.

En France, le rapport direct qu'a l'État avec ses règles, ses coutumes, ses projets, a tendance à devenir une donnée fondamentale de la vie des entreprises. Les résultats sur la contingence culturelle des organisations montrent que l'organisation des entreprises peut varier considérablement d'un pays à un autre sur des faits aussi déterminants que le taux de hiérarchie, les structures participatives, les centres de décisions, la présence de groupes au travail etc.

Il est à présent prouvé que le schéma d'organisation rationnelle n'est plus universel, mais qu'il doit s'adapter aux traits spécifiques de contextes nationaux ou même locaux et régionaux. L'entreprise doit tenir compte, dans son processus rationalisateur, des contraintes institutionnelles qui font partie de sa société. L'analyse culturelle des entreprises met au jour une couche plus profonde des rapports sociaux qu'on appellera volontiers l'enjeu communautaire.

Selon Sainsaulieu (1997, p. 161-263), *«l'entreprise instaure un ensemble de relations, de groupes, de pouvoirs et de réseaux informels qui sont à l'origine de constants processus d'apprentissage culturel sur les lieux mêmes de travail qui sont tout autant la conséquence des relations quotidiennes de production que d'actions spécifiques de formation. La dimension institutionnelle de l'entreprise est ainsi productrice d'identités nouvelles ou reproductrices de foisonnement de mentalités et de capacités d'actions stratégiques fort différentes selon les contextes de travail»*.

L'auteur a comme principale force une approche synthétique; le contexte externe est bien mis en évidence; la culture comme force de changement ou d'adaptation. Cependant, on note une faiblesse due à l'absence de critique; une vision utopique de l'entreprise à construire. L'auteur prône une culture du développement social.

### 2.3.5. La culture du groupe

Selon les sociologues, si la notion de culture d'entreprise a un sens, cela est nul doute pour désigner le résultat des confrontations culturelles entre les différents groupes sociaux qui composent l'entreprise. La culture d'entreprise n'existe pas en dehors des individus appartenant à l'entreprise; elle ne peut lui préexister; elle se construit dans leurs interactions (Cuche, 2004).

Renaud Sainsaulieu (1977) soutient à travers une analyse rigoureuse qu'au sein d'une même entreprise, différentes cultures coexistent et s'entrecroisent. En effet, il démontre que, selon les catégories socio-professionnelles, il est possible de définir plusieurs schémas de

comportement dans l'entreprise. Pour ce faire, il développe quatre modèles culturels principaux : Premièrement chez les OS et les travailleurs non qualifiés, la culture est marquée par le caractère fusionnel des relations, le collectif représentant le caractère fusionnel des relations. Chez les ouvriers professionnels, certains techniciens qui exercent un véritable métier et les cadres exerçant de réelles fonctions d'encadrement, contrairement au premier modèle, il y a une acceptation des différences et une négociation. Le troisième modèle se trouve chez les cadres autodidactes ou les techniciens, le mode de fonctionnement relationnel est, dans ce cas, celui des affinités sélectives et de la méfiance à l'égard des groupes constitués au sein de l'entreprise. Enfin le dernier modèle est caractérisé par le retrait et la dépendance, cette culture se retrouvant principalement chez les ouvriers déqualifiés dépourvus de mémoire ouvrière.

Philippe Bernoux (1981) pour sa part, a développé une analyse des comportements d'appropriation de l'univers du travail par les travailleurs les plus démunis sur le plan de la qualification et du pouvoir. L'« *appropriation* » se manifeste par plusieurs stratégies qui ont toutes pour objectif de sauvegarder un minimum d'autonomie. C'est une conduite qui renvoie à un groupe d'appartenance, en d'autres termes un groupe de travail concret qui partage une culture commune, faite d'un langage commun, d'un mode de comportement commun, de signes de reconnaissance, d'une identité commune, etc.

Les pratiques d'appropriation sont nombreuses. Un bel exemple de cette volonté d'appropriation est donnée par la pratique appelée la « *la perruque* ». Selon Michel De Certeau, « *faire la perruque* » ce n'est pas remettre en question le travail en soi, mais une certaine organisation du travail. C'est soustraire du temps à l'entreprise pour ne pas se laisser enfermer dans le temps « organisé », chronométré. Ici nous avons une forte opposition à la logique taylorienne, c'est une autre logique culturelle du travail fondée sur l'indépendance et le plaisir. La perruque signifie également affirmer son aptitude à créer, à inventer. C'est opposer une logique de désintéressement, de gratuité, voire de don (on garde rarement pour soi les réalisations de la perruque) à la logique marchande du profit. Cependant, la perruque ne peut se faire que grâce à la complicité des autres membres du groupe. C'est seulement avec une culture commune reliant les membres d'un même groupe de travail que la perruque

devient réalisable. De ce fait, la perruque est une expression de la culture du groupe (Certeau, 1980, p. 70-74).

En ce qui concerne les groupes de travail, il serait plus justifié de parler de « microculture ». Les microcultures inventées par le personnel démontrent bien la capacité de ce dernier à ne pas se laisser imposer une culture d'entreprise. En partant des microcultures des groupes au sein de l'entreprise, il sera ainsi plus aisé de définir une culture d'entreprise. Ces microcultures se créent en tenant compte du cadre propre de l'entreprise, notamment des contraintes de l'organisation formelle du travail et de la technologie utilisée. De plus, elles dépendent des individus qui constituent le groupe de travail. Ces microcultures informelles, produites par les salariés eux-mêmes, sont à la fois créatrices et régulatrices des microcommunautés de travail (Liu, 1981).

Eugène Enriquez dans son livre *L'organisation en analyse* (2003) met en exergue le groupe en tant que *porteur d'un projet*, et en autant qu'il puisse être à la fois analyste et acteur de son action. Le groupe constitue un lieu privilégié pour la compréhension des phénomènes collectifs. Dans le même ouvrage, il cite C. Castoriadis, qui voit le groupe informel comme l'endroit où s'expriment des sentiments de solidarité liés à la lutte et à la résistance ouvrière par rapport aux injonctions de la direction. Les normes qui émergent et qui sont vécues communautairement, sont l'expression de la lutte quotidienne de l'ouvrier contre ce que veut faire de lui la direction.

Avec le développement des cercles de qualités et surtout des groupes d'expression, la majorité des sociologues se sont rendu compte que les interactions dans les groupes, à l'intérieur de l'organisation, pouvaient avoir un rôle décisif dans la prise de conscience des membres de l'organisation et dans leur volonté de changement.

#### 2.4. Culture, développement et sous-développement

La question des rapports entre le développement et la culture a été à maintes reprises soulevée par les chercheurs et la littérature. En 2004, le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), dans son rapport annuel intitulé *La liberté culturelle dans un*



*monde diversifié*, démontre que le développement était aussi une question culturelle, au sens anthropologique du terme. Pour les auteurs du rapport, il ne peut y avoir de développement harmonieux, équilibré et juste, sans liberté culturelle en ce sens que le respect des cultures minoritaires n'est pas seulement une question de justice, mais aussi une question de bonne gouvernance qui doit favoriser l'intégration sociale, et en définitive, le développement.

En dessous des analystes du rapport du PNUD, se pose une question récurrente qui est de savoir s'il y a des obstacles culturels au développement. Les agents de développement ont souvent invoqué une soi-disant « résistance culturelle » des populations locales au changement afin d'expliquer l'inefficacité de leurs programmes de développement. Or, il n'y a aucune culture qui est jugée inapte au changement comme ont pu le démontrer les anthropologues, notamment ceux qui se sont spécialisés dans l'analyse du développement comme forme particulière du changement social (Olivier de Sardan, 1995). Les échecs d'un certain nombre d'opérations de développement peuvent s'expliquer par le fait que les soi-disant experts en développement sont souvent ignorants des intérêts et des rationalités propres aux populations sur lesquelles ils prétendent agir (Desjeux, 1991; Copans, 2006).

## 2.5. Théorie de la convergence et de la divergence culturelle

Deux théories concernant la notion de culture sont importantes à mettre en évidence. La théorie de la convergence culturelle de Taylor versus la théorie de la divergence de Barmeyer et Communal et Senior. Barmeyer constate que les différences culturelles engendrent une ressource qu'il juge important d'en tenir compte lors de l'examen des styles managériaux. Les particularités typiques des cultures nationales, des entreprises, des secteurs fonctionnels sont tout autant d'éléments qui influencent le processus de l'entreprise. Ainsi, il existe un lien étroit entre la culture et le style managérial. Plusieurs auteurs (Barmeyer, 2007; Chanlat, 2005; Altman, Gatley et Lessem, 1996) témoignent dans leurs écrits de cette relation entre la culture et le style managérial, les différences managériales trouvant leurs origines dans la culture.

Avec la mondialisation, nous observons deux phénomènes, à savoir : la convergence culturelle, stipulant que la poussée de la mondialisation de l'économie a eu pour conséquence d'engendrer une uniformisation des valeurs au niveau universel (économie du FMI, de la banque mondiale etc.) et la divergence culturelle, soutenue plus haut par Barmeyer, stipulant que malgré la mondialisation de l'économie, les différences culturelles persistent, notamment celles d'ordre national (Inglehart et Baker, 2000; D'Iribarne, 1997; Hofstede, 1980, 1991, 2002). Ainsi, cette rencontre de la culture mondiale économique avec les cultures nationales entraîne la naissance de sociétés et de cultures hybrides. Vues sous cette perspective, les pratiques de management sont influencées par les deux mouvements culturels et deviennent donc des formes hybrides : la « cross-vergence » ou de l'hybridation culturelle.

## 2.6. Culture et management

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur l'influence qu'opère la culture sur le management, sur le lien direct qu'entretiennent ces deux notions. En effet, Philippe d'Iribarne (1989) montre cette spécificité qui est propre à chaque pays et dont le gestionnaire doit tenir compte, car ayant des répercussions directes sur les pratiques de gestion.

Alain Henri (1991) dans la même veine d'idées, montre que les réussites des entreprises tiennent aux liens qui existent entre les formes modernes de son organisation et les valeurs du milieu social dans lesquelles elle évolue.

L'auteur Marcel Zadi Kessy (1998), pour sa part, démontre que les modèles de management conçus à l'étranger dans un contexte culturel différent sont appliqués aux entreprises africaines. Il résulte de tels choix des risques d'inadaptation qui ont de lourdes conséquences économiques et sociales. Le boom économique exceptionnel en Asie du Sud-est enseigne bien que les progrès économiques sont de plus en plus le monopole des peuples qui prennent en compte les logiques de production importées tout en opérant une douce révolution culturelle. Si les techniques managériales utilisées jusqu'ici sont peu efficaces c'est que

l'univers mental et culturel des individus qui les ont conçues à leur image n'est pas celui des utilisateurs africains.

Le véritable enjeu ici est de comprendre qu'il existe une influence bidirectionnelle entre la culture et le management, ces deux notions s'influencent réciproquement. Autant la culture influence le management, autant les pratiques managériales exercent une pression sur les cultures. De plus, le phénomène de mondialisation n'est pas en marge dans cette dialectique culture-management. En effet, la mondialisation exerce un mouvement d'uniformisation de certaines pratiques. Dès lors, nous nous posons la question de savoir ce qui se passe en réalité en ce qui concerne l'inter-relation entre le management et la culture, et ensuite de comprendre les impacts positifs et/ou négatifs sur la création de la connaissance.

Dans notre présente recherche, nous nous positionnons dans l'esprit de dialectique/réciprocité, à savoir que les pratiques managériales et la culture locale doivent faire l'effort de s'adapter réciproquement afin de créer de la connaissance au sein des entreprises.

## CHAPITRE III

### REVUE DE LITTÉRATURE DU MANAGEMENT

#### 3.1. Origine et définition du management

Omar Aktouf dans son œuvre *Le management entre tradition et renouvellement* (2006) explique que le verbe « ménager » apparaît entre le 14 et le 16<sup>ième</sup> siècle avec le sens, parent du sens du verbe « manager », de « disposer », « régler avec soin ». Tandis que le mot « ménagement » lui, semble dériver de « ménager » pour entrer dans l'usage au 16<sup>ième</sup> siècle avec le sens de « administration », de « conduite » ou encore de « soin » que l'on prend de quelque chose.

Il existe une croyance bien répandue selon laquelle les vocables « manager » et «management » dérivent à peu près directement des mots français « ménager » et «ménagement ». Le dictionnaire Robert vient donner un éclaircissement là-dessus. En effet, il est question d'une parenté très indirecte passant par un lien possible entre le verbe anglais 'to manage' et la racine du français « ménager », cependant ceci n'est pas avéré. Ce qui n'empêche que, désormais, les termes «management » et «manager» s'emploient couramment dans la langue française.

De ce qui précède, l'auteur arrive à une définition du management: « *Le management réfère à une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc.) puisse générer une production de biens ou de services économiques et socialement utiles et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables* » (Aktouf et al., 2006, p 13).

Michel G. Bédard, Mehran Ebrahimi et Anne-Laure Saives dans le livre *Management à l'ère de la société du savoir* (2011) arrivent à la définition suivante : « *Le management est à la fois un concept, un métier, une discipline et une idéologie* ». De plus, le management est perçu selon trois considérations : 1) la vision instrumentale, qui considère le management comme un ensemble de règles et de procédures accompagnées d'instruments de gestion. 2)

un système idéologique, qui sert à réaliser et à assurer les intérêts d'une catégorie d'acteurs en particulier, à titre d'exemple les actionnaires, 3) un système social où le rôle du management est essentiellement sa capacité à mobiliser l'ensemble des membres de l'organisation dans une direction souhaitée dans l'intérêt de tous.

Selon l'historien américain Chandler (1972), le management est né des activités commerciales et industrielles de la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle. Chandler soutient que le développement de la taille des entreprises dans certains secteurs industriels est responsable de cette poussée du capitalisme managérial. Les exigences du service, de la production et du marché poussent les entreprises à s'étendre de façon horizontale et, ensuite, de façon verticale, augmentant ainsi les besoins d'encadrement et les fonctions de gestion (Chanlat, 1998, p 39).

Ainsi, la gestion va connaître de grands développements qui peuvent se diviser en trois grands moments : le premier débutant à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'à la Seconde Guerre mondiale va permettre à la gestion de passer d'un art technique à une science. Ainsi apparaîtront les premières écoles de gestion, les premiers dirigeants salariés, les premières revues et les premières associations nationales et internationales qui se consacrent à promouvoir la gestion scientifique.

Le deuxième commence à la fin des années quarante jusqu'au début des années quatre-vingt. C'est à ce moment que nous verrons surgir la société de consommation de masse. Ainsi, l'ère du management moderne qui se confond bien avec le management américain prend son essor.

Et enfin, le troisième moment qui se joue dans les années 80. On parlera d'importantes modifications aussi bien dans le discours que dans les manières de gérer. Nous sommes dans l'ère de la gestion stratégique, de la recherche de l'efficacité, aussi bien d'ordre financier que social.

### 3.1.1. Le management traditionnel

Les piliers qui soutiennent la pensée du management dominant et classique : la discipline, l'ordre, l'obéissance, la hiérarchie, les différences de statuts, la séparation des rôles de conception et de réalisation, l'individualisme, la convergence des objectifs, la méfiance vis-à-vis de l'employé de base, la foi en un management scientifique basé sur des outils sophistiqués, la croyance dans les vertus, la possibilité d'une croissance infinie (Aktouf et al., p 19, 2006).

Plusieurs auteurs au fil du temps ont eu à se prononcer sur la meilleure façon de gérer l'entreprise. Chacun a apporté des idées pour faciliter, optimiser, maximiser la gestion au sein de l'entreprise etc. Cependant, dans le cadre de ce travail nous nous limiterons à celles jugées incontournables, bien qu'il existe une pléiade d'auteurs sur la littérature concernant le management, et bien sûr qui prônent certaines valeurs que nous estimons intemporelles.

### 3.1.2. Le courant de la pensée rationnelle

#### a) Le modèle de l'organisation scientifique du travail versus l'organisation administrative et la systématisation du travail du dirigeant

Taylor (1856-1915) a mis au point des méthodes et des moyens pour une rationalisation, une organisation scientifique du travail (OST), la '*one best way*,' qui permet l'augmentation optimale de la productivité et de la rentabilité pour l'entreprise. Avec Taylor, il revient à la direction de l'entreprise de décomposer et de déterminer les moindres procédures de travail pour chaque tâche afin d'établir des normes de rendement et de sélectionner judicieusement le type d'employé convenant à chaque tâche (Aktouf et al., p 51-52, 2006).

*Le taylorisme* est l'application de 5 principes, à savoir : la décomposition des tâches en éléments constitutifs, l'analyse de ces éléments pour élaborer la meilleure méthode,

l'établissement de normes de rendement, la sélection scientifique des ouvriers et la rémunération en fonction du rendement.

Taylor préfère une démarche microscientifique de l'administration du travail plutôt que de nouvelles formes de structures ou de nouvelles approches pour intéresser les travailleurs (Bédard et al p 35, 2011).

En d'autres termes, la pensée taylorienne repose, entre autres principes, sur la division verticale du travail entre les personnes qui le conçoivent et celles qui l'exécutent (Bédard et al, 2011, p 37).

Pour Taylor, la « source de la richesse n'est pas constituée par l'argent mais par le travail » et la « richesse provient de deux sources : tout d'abord du sol et de ce qui se trouve dans le sol et ensuite du travail de l'homme » (Coriat, 1979, p.59).

Voyons maintenant l'administration classique qui est l'œuvre d'Henri Fayol (1841-1925). L'auteur réfléchit sur son expérience de dirigeant et sur le rôle du chef (Bédard 2011).

L'objectif fondamental des réflexions de Fayol pouvait se diviser en deux parties : 1) Établir des principes d'organisation permettant l'élaboration de structures génériques qui assurent une efficacité maximale, compte tenu des buts établis par la direction, et 2) Repérer les principales fonctions du processus d'administration.

En outre, Fayol propose 14 principes généraux d'administration paternaliste : la division du travail; l'autorité et la responsabilité; la discipline; l'unité de commandement; l'unité de direction; la subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général; la rémunération; le degré de centralisation; la hiérarchie; l'ordre; l'équité; la stabilité du personnel; l'initiative; l'union du personnel.

Administrer, pour Fayol (1962, p.5), c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » d'où l'incontournable PODC : planifier, organiser, diriger et contrôler.

Après avoir vu les grandes lignes de la pensée des deux auteurs, il convient de souligner qu'autant il existe des points de divergence dans leurs modes de gestion autant ils se complètent bien.

Les principaux points de divergence entre Fayol et Taylor : le principe d'unité de commandement (plusieurs autorités d'expert au-dessus de l'ouvrier); l'abandon de l'ancienne méthode qui consiste à passer par le chef d'équipe; dédain envers le mode d'administration de type militaire. En outre, d'autres points de divergences ont été découverts par Reid : nécessité d'un contrôle étroit du travail et du travailleur et division et spécialisation du travail.

De ce fait, un constat ressort : Taylor et Fayol se complètent bien, l'un étudiant et organisant le travail, du poste d'ouvrier ou manœuvre jusqu'à celui de directeur d'atelier, et l'autre faisant la même chose du directeur général jusqu'à l'atelier (Aktouf et al., 2006, p 64). De plus, ils partagent le même type de combat : ingénieurs-organiseurs contre administrateurs-financiers.

#### b) L'organisation bureaucratique

Weber (1864-1920), sociologue et philosophe allemand, fait son entrée dans le management grâce à la sociologie des organisations qui se réfère le plus à la pensée Wéberienne (Parsons, 1951 et 1955; Simon et March, 1958; Bendix, 1962; Crozier, 1963; Chanlat et séguin, 1983 et 1987).

Weber tente de comprendre la régularité des comportements et les formes de structures adoptées par les grandes organisations, de saisir les rapports de domination dans ces structures (Michel G.Bédard et al., 2011, p 47). Pour ce faire, Weber distingue d'abord quatre déterminants de l'activité sociale à savoir : 1) le comportement traditionnel, de l'ordre du



réflexe coutumier; 2) le comportement affectif guidé par les passions et les émotions; 3) l'action rationnelle en valeur; 4) l'action rationnelle en finalité.

Pour Weber, l'ordre s'appuie non plus sur la tradition ou le charisme mais sur les conventions formelles et l'organisation bureaucratique du travail. Grâce à l'observation historique des phénomènes sociaux, l'auteur déduit les caractéristiques typiques de la forme d'organisation la plus efficace dans les sociétés occidentales, la forme rationnelle-légale ou encore la bureaucratie (Bédard et al, 2011, p 48).

Weber définit trois types d'autorité : *Domination charismatique* qui englobe des qualités personnelles, la foi des subordonnés en celui qui dirige; *Domination traditionnelle* qui comprend la tradition, les coutumes, le pouvoir transmis par héritage, l'appareil administratif qui comporte des attachés à la personne du chef, l'engagement exclusif à l'endroit du chef etc.; *Domination rationnelle-légale* (bureaucratie) constituée de lois, des règles et des procédures, détention par le chef d'un pouvoir qui découle d'une nomination légale, cadre de référence rationnel et légitime au sein duquel l'autorité est concentrée au sommet de l'organisation, démarcation entre engagement envers l'organisation et engagement à l'extérieur de celle-ci etc.

Selon le sociologue Weber (1995, p. 294) « le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique ... ».

L'œuvre de Weber, pour aller à l'essentiel, s'articule autour de trois grands axes :

- Le premier axe est philosophique et est fondé sur ce que Freud appelle la « détresse spirituelle qui est désormais le destin de l'homme ». Weber s'interroge sur le devenir de cette société en proie aux éclatements idéologiques et à la montée de l'individualisme et de la rationalité instrumentale (Aktouf et al., 2006, p 69).
- Le deuxième axe porte sur une théorie des sciences humaines, une étude des conditions scientifiques de la connaissance des faits humains et sociaux.
- Le troisième axe, qui est sans doute le plus important pour Weber, est l'axe sociologique. Freund l'a d'ailleurs fait appeler le « maître de la sociologie compréhensive ». Pour Weber, il est important de compléter l'explication causale par

la compréhension, c'est-à-dire l'accès aux motifs qui font agir les personnes et l'interprétation des significations que ces personnes donnent à leurs actes.

Comme il l'écrit dans *Économie et société* «Il n'est pas nécessaire d'être César pour comprendre César».

Weber était un homme d'une phénoménale érudition. Comme l'explique si bien l'auteur Aktouf (2006), il visait la compréhension des contradictions qui jalonnent le devenir de l'humanité tout entière : le conflit entre la rationalité et l'irrationalité; le conflit dans le passage de la communauté à la société; le conflit dans le phénomène religieux, entre l'affirmation du principe de perfection et la nécessité d'expliquer la présence du mal; le conflit entre l'évolution vers la rationalité planificatrice de la bureaucratie et le recours à la contingence pour évoluer etc.

### 3.1.3. Le courant de pensée behavioriste

Deux modèles existent dans ce courant à savoir, le modèle des relations humaines et le modèle participatif dont il sera question un peu plus en profondeur dans les prochaines sous-sections. Le modèle des relations humaines lui, ne remet pas en cause l'approche taylorienne du travail mais tente de comprendre l'articulation entre la dimension humaine du travail et la productivité. Quant au modèle de la gestion axée sur la participation, lui met véritablement l'accent sur la dimension humaine et l'idéal démocratique, souvent aux dépens de structures et de systèmes formels orientés vers la réalisation des buts (Bédard et al., 2011, p 52).

De plus, les auteurs du livre *Management à l'ère de la société du savoir (2011)*, explique que le courant des relations humaines tente de comprendre la dimension humaine de la productivité, alors que le courant participatif met l'accent sur la dimension sociale et démocratique du management. Les deux objets d'étude du courant behavioriste sont le groupe de travail et la personne au travail.

#### a) Le mouvement des relations humaines

Ce mouvement prône que l'entreprise forme un organisme social que la direction doit gérer grâce à un style de commandement associatif. Plusieurs auteurs, en l'occurrence Roethlisberger et Dickson (1939), Mayo (1945), Homan (1950) et Whyte (1955) y ont consacré des travaux. Selon le mouvement des relations humaines, la productivité dépend de la satisfaction de besoins humains sociaux (Michel G. Bédard et al., 2006, p 55).

Elton Mayo (1880-1949) pour sa part, a le mérite d'avoir fait la lumière sur la dimension humaine de l'entreprise. Bien que la logique qui guide le fonctionnement de l'entreprise soit économique et rationnelle, celle qui guide ses membres relève du domaine de l'affectivité et des sentiments. De ce fait, le travail du gestionnaire est modifié étant donné qu'il doit tenir compte d'une organisation informelle qui possède sa dynamique et ses objectifs propres, lesquels peuvent entraver ou faciliter la poursuite des objectifs de l'organisation formelle. Certains mécanismes devant permettre de prendre en considération les groupes informels peuvent être mis en place de façon à assurer la participation, l'identification et l'attachement de ces groupes à l'entreprise (Aktouf et al., 2006, p 190).

Les travaux d'Elton Mayo permettent d'inverser la devise taylorienne : l'efficacité et les gains qu'elle entraîne n'en provoquent pas, à elles seules, la satisfaction, mais c'est la satisfaction qui devient un préalable à l'efficacité (Aktouf et al., 2006, p 172). Pour ce faire, il faut prioriser les sentiments, la vie de groupe, le «système informel», l'affectif.

Bédard et al (2011) soutiennent que les expériences de Hawthorne sont emblématiques du mouvement des relations humaines qui établit le lien entre la productivité et la satisfaction sociale. C'est cette même idée qu'Omar Aktouf et al (2006) véhicule dans son livre « Le management entre tradition et renouvellement». En effet, l'essentiel des découvertes à l'usine de Hawthorne faites par Mayo et son équipe, est que le simple fait de montrer concrètement, par les expériences et par la présence des expérimentateurs que l'on s'intéresse à eux et à leur sort, a provoqué chez les ouvriers un regain de motivation et d'intérêt à leur travail (Aktouf et al., 2006, p.174).

Face à ce mouvement des relations humaines, le défi du gestionnaire sera d'harmoniser l'organisation formelle du travail avec l'organisation informelle en utilisant un style de direction plus associatif (Bédard et al., 2006, p 55).

#### b) Le modèle participatif

Ce modèle dérive du mouvement des relations humaines. Il s'est modifié graduellement pour laisser la place à une vision plus conforme à l'idéal démocratique qui est l'organisation axée sur la participation. Le modèle participatif s'interroge sur les sources de la motivation individuelle. De plus le mouvement participatif examine la dynamique du groupe comme un élément central de l'organisation.

Dans le cadre de notre recherche, il s'avère important de soulever, quoique brièvement, un aperçu des fondements psychosociologiques. Grâce aux auteurs tels qu'Argyris (1957), McGregor (1960) et Likert (1967), plusieurs notions de psychologie sociale ont été regroupées en un corpus théorique, formant le modèle de gestion orienté vers la participation (Michel G. Bédard et al., 2011, p 58).

Trois courants théoriques constituent les fondements de ce modèle : 1) Les groupes et le leadership. En effet, le mouvement participatif examine la dynamique du groupe comme un élément central de l'organisation. De plus, le leadership ne dépend pas des traits personnels mais du phénomène des petits groupes. 2) L'hypothèse de l'être humain autoactualisé. Ce modèle concilie les besoins individuels, en l'occurrence le besoin supérieur d'actualisation de soi, et les besoins organisationnels. 3) Le conflit inévitable entre les personnes et l'organisation. Ce modèle permet justement de réduire les situations d'aliénation en permettant à l'employé de contrôler sa tâche et de participer à l'établissement de ses objectifs.

Rensis Likert (1903-1981) est l'un des auteurs qui a consacré beaucoup d'efforts et de travaux sur ce sujet. En effet, il est présenté comme le défenseur de l'organisation axée sur la participation et la prise en compte des ressources humaines. Il établit quatre systèmes de gestion, à savoir :

- Le système autoritaire, qui privilégie entre autre l'utilisation par les dirigeants de la crainte, des menaces, et des sanctions. L'esprit d'équipe est inexistant, les décisions autocratiques sont prises au sommet, une grande centralisation est présente, etc.
- le système paternaliste, qui encourage l'utilisation par les dirigeants des récompenses et des sanctions, une attitude soumise des subordonnés avec une faible conscience de leurs responsabilités, le filtrage de l'information montante vers le chef pour refléter ce qu'il souhaite entendre, etc...
- Le système consultatif qui prône des rapports latéraux de coopération, la motivation certaine des employés, qui encourage le travail d'équipe, etc...
- Et enfin, le système participatif par groupe qui comprend entre autre une communication bidirectionnelle, des contrôles largement décentralisés, l'utilisation régulière des groupes pour la prise de décisions etc.

Likert (1967) emploie la recherche empirique pour indiquer la supériorité du système participatif par groupe. Ce système de gestion selon les chercheurs de l'Institute for Social Research semble être plus efficace dans les milieux de travail car il est source de stimulation pour les échanges d'informations, l'influence des subordonnés et la prise de décision en groupe.

Bédard et Miller (2003) donnent un autre sens, une autre définition au style paternaliste. En effet, ils le définissent comme un autoritarisme bienveillant où «le dirigeant choisit différentes options sur le plan décisionnel et consulte les subordonnés afin de connaître leur point de vue. Le dirigeant qui fait appel à ce style se réserve néanmoins la décision finale ». (Bédard et Miller, 2003: p. 333).

En outre, le modèle participatif est composé d'éléments constitutifs à savoir :

1) il y a le système de gestion participatif tel que vu précédemment où il est question d'un mode d'organisation qui étend le pouvoir aux employés grâce à la mise en place de groupes, de comités ou de commissions *ad hoc*. 2) une conception renouvelée de l'être humain. McGregor (1960) propose deux théories du leadership connues sous le nom de théorie X, le leadership autoritaire et Y, le leadership démocratique. L'auteur préconise le leadership

démocratique, plus proche de la véritable nature humaine. 3) les effets positifs de la participation et 4) les réaménagements de structures, c'est-à-dire la création de groupes ayant des pouvoirs collégiaux et liés entre eux (Miche G. Bédard et al., 2011, p 62).

### 3.2. Forces et limites du management traditionnel

#### 3.2.1. Perspective rationnelle

##### A. Les forces

Les principales contributions concernant Taylor sur le management classique peuvent être synthétisées de la façon suivante :

On note une démarcation nette entre les prérogatives des gestionnaires (conception des tâches) et les obligations des travailleurs (exécution). Il a su entre autres, opérer une analyse et un découpage du travail sur une base scientifique, assurer une adéquation entre les exigences des tâches et les capacités réelles des travailleurs, reconnaître des liens entre l'engagement des travailleurs et les récompenses économiques, ce qui a bien évidemment permis un accroissement de la productivité.

Fayol pour sa part, a permis au management d'avoir une administration décomposée sur la base de fonctions clés PODC. L'administration classique de Fayol a aussi servi à avoir des principes d'administration qui guident la gestion du corps social dans un souci d'efficacité, une considération des besoins économiques et éthiques qui amène les membres de l'entreprise à collaborer, une subordination des intérêts individuels aux intérêts collectifs etc.

Quant à Weber, la principale force de son œuvre réside dans les points suivants : la gestion basée sur la rationalité, l'impersonnalisation et la régularité des comportements; des valeurs telles que l'autorité et la subordination dans les entreprises intériorisées par les membres dans la société; le recrutement des personnes sur l'expertise et non sur les relations personnelles; l'accent est dorénavant mis sur les postes plutôt que sur les personnes; une définition précise des tâches et l'élimination des actes subjectifs; le recours aux structures hiérarchisées, aux

règles, aux normes et aux conventions formelles pour l'intégration des membres et la transmission des informations (Bédard et al., 2011, p 51).

La prochaine sous-section permettra de mettre en lumière les limites associées à ces différents styles managériaux.

### B. Les faiblesses

Taylor n'a pas que des forces dans son style de gestion. Comme toute théorie, elle souffre de certaines faiblesses. En effet, les points faibles majeurs qu'il est possible de soulever portent sur la perception des travailleurs en tant qu'automates, la conception du travail comme étant quasi indépendant de tout savoir-faire particulier ou aptitude particulière. De plus, le modèle scientifique conduit à une aliénation et à un désintéressement des travailleurs, à une absence de prise en compte des besoins sociaux des personnes, à des avantages pour les entreprises au détriment des membres.

L'administration classique de Fayol souffre du biologisme marqué par son époque. En effet, il parle d'organe, de cerveau, d'organisme et de leur «fonctionnement» pour étayer ses arguments. La référence «naturelle» à laquelle se rattachait Fayol pour asseoir sa vision est depuis longtemps dépassée (Aktouf et al., 2006, p 66).

En outre, le style de gestion de Fayol prône des principes difficilement généralisables : les situations varient trop d'une entreprise à l'autre. Une prise en compte trop sommaire des considérations humaines (psychologiques et sociales), ces considérations s'appuyant seulement sur le sens éthique des dirigeants : une vision en définitif utopique (Michel G. Bédard et al., 2011, p 47).

Un des plus grands défauts de l'œuvre de Fayol, c'est bien qu'elle prêtait à une interprétation et à une utilisation abusive. Elle se présentait aussi comme une théorie à l'universalisme et au

caractère scientifique quasi indiscutables alors que la vérité était tout autre; elle n'était rien d'autre qu'un cas très particulier, à une époque bien précise (Aktouf et al., 2006, p 66).

L'organisation bureaucratique de Weber contient elle aussi des points faibles. Pour n'en citer que les points saillants : l'inflexibilité des règles et des normes; le fonctionnement de cette théorie dans un contexte de stabilité; le ralentissement du processus décisionnel; les structures organisationnelles plutôt rigides; le style de gestion autoritaire et la concentration du pouvoir au sommet de l'entreprise; l'incompatibilité avec la créativité et l'innovation.

### 3.2.2. Perspective behavioriste

#### A. Les forces

- Le mouvement des relations humaines

Ce mouvement apporte comme principale contribution la compréhension de l'influence des processus sociaux sur la productivité et l'efficacité, ce qui permet une préoccupation pour la satisfaction des besoins sociaux des membres. Un besoin d'harmonisation des organisations formelles et informelles se fait ressentir au sein de ce modèle. De plus, on y trouve la reconnaissance d'une réalité informelle au sein des organisations; le groupe est perçu comme facteur de confiance et d'intégration des membres. Et enfin, une évolution vers une gestion associative ou démocratique et consultative comme réponse à la centralisation et à la gestion autocratique qui rendent les personnes calculatrices.

- Le modèle participatif

Les principales contributions de ce modèle peuvent être synthétisées de la façon suivante : Il est question d'une prise de conscience due au fait que le style de gestion démocratique participatif favorise la participation des travailleurs ce qui contribue à l'accroissement de l'efficacité et de la créativité. En outre, une vision est conforme à l'idéal démocratique et au



besoin d'accomplissement des membres. La motivation des personnes lorsqu'elles se voient confier des responsabilités est de vigueur. Enfin, l'accroissement de l'adhésion des membres et la structuration de l'organisation par un chevauchement de groupes interactifs y est vivement encouragés.

### B. Les faiblesses

- Le mouvement des relations humaines

Concernant les limites de ce mouvement, quelques points majeurs ont pu être répertoriés par Bédard et al (2011). Il s'agit de la minimisation des aspects économiques et techniques; de l'épanouissement des personnes qui n'est pas assuré uniquement au sein des groupes; de la direction présentée comme une autorité bienveillante; de la vision trompeuse du syndicalisme envisagé comme un phénomène passager; et de la vision partielle de la réalité organisationnelle, l'absence des relations de pouvoir et des conflits.

- Le modèle participatif

Les points faibles de ce modèle peuvent se résumer de la façon suivante : difficulté de son application dans certaines situations; l'aliénation possible des membres dont les idées se voient rejetées; l'importance d'y accorder le temps et l'énergie nécessaires et la présence possible de frustrations; dans le cas de ressources financières restreintes, son application peut paraître difficile.

### 3.3. Nouvelles perspectives pour le management

Le management classique comme nous l'avons vu précédemment a longtemps prôné la productivité et l'efficacité au détriment du principal créateur de cette productivité et efficacité. Malgré le courant behavioriste dans bon nombre d'entreprises, l'humain est encore relégué au second plan, la priorisation des concepts de rendement et de maximisation sont en

première ligne. C'est pour cette raison qu'il est important de rappeler certaines dimensions oubliées.

Les prochaines sous-sections vont s'atteler à montrer qu'il existe d'autres perspectives pour le management qui, contrairement aux idées préconçues, aux fausses croyances, favorisent l'émergence d'un bien être en milieu de travail et concourent du même fait à la rentabilité de l'entreprise.

### 3.3.1. Le management et le dialogue

L'utilisation de la parole revêt une dimension éthique dans les relations interpersonnelles. En effet, autant le langage impose des contraintes dans la construction du sens, l'utilisation de la parole obéit à un grand nombre de règles implicites et explicites dont le non-respect peut infliger aux gens des souffrances psychiques et même leur faire subir des troubles physiologiques profonds (Chanlat et Bédard, 2007).

Le dialogue est pour chacun une occasion d'exercer une influence sur les attitudes et sur les comportements de l'autre. Cependant, le dialogue peut aussi jouer un rôle unique dans l'élaboration des connaissances personnelles et dans l'établissement de la vérité, ce qui est une contribution majeure de Socrate. Ainsi, cette remarque sur la vérité ouvre sur les implications éthiques de la parole, et, en premier lieu, sur l'occasion de tromper et de trahir qu'elle fournit. Une deuxième dimension éthique de la parole est liée à l'exercice de la violence qu'elle peut susciter et dont les effets sont infiniment plus pervers que ceux de la violence physique (Chanlat et Bédard, 2007, p 86). Les formes de violence verbale les plus couramment utilisées sont : *la réponse tangentielle, la double contrainte, la collusion, les actes de parole non respectés* (Chanlat et Bédard, 2007, p 86).

Les obstacles qui rendent difficile l'établissement du dialogue dans l'univers du travail sont essentiellement les suivants : *l'idéologie managériale et les valeurs qu'elle véhicule, la langue administrative, les jargons spécialisés et la structure bureaucratique*. Tandis que les conditions favorables au dialogue dans les milieux de travail sont : *l'évolution des valeurs en*

*occident, la dynamique interne des groupes informels et dans les pratiques adoptées par les chefs de file dans les secteurs* (Chanlat et Bédard, 2007, p 89-94).

De cela, il ressort que chaque personne en position d'autorité est responsable du type d'échange qui prévaut dans son unité. Un dirigeant se distingue en grande partie par les qualités humaines qu'il possède, raison pour laquelle il est important de redonner aux qualités humaines la place qui leur revient dans l'explication de la réussite.

### 3.3.2. Management et anthropologie

Le lien qu'entretiennent les sciences sociales et le management est de nature opératoire, en d'autres termes, c'est la recherche d'une description détaillée des actions nécessaires à l'obtention d'un résultat (Jean François Chanlat, 1998).

L'économie politique classique est la première science sociale à se préoccuper de production et d'efficacité, donc des aspects techniques de la production et non de l'entreprise, de la gestion. Cependant, des ingénieurs comme Taylor s'intéresseront à l'aspect d'efficacité dans son ensemble, de la production et de la gestion.

Karl Marx pour sa part, soutient la noble cause des ouvriers dans les usines lors de la révolution industrielle et plus précisément, au Royaume Uni durant les années 1830-1880. Les sciences sociales sont influencées par la pensée marxiste. Ainsi, des réformes et de nouveaux droits sociaux ont vu le jour permettant une amélioration des conditions de vie et de nouvelles pratiques de gestion. Ces pratiques de gestion tiennent compte désormais du nouvel aspect de la condition des employés.

Jean François Chanlat dans son livre *Les sciences sociales et management* (1998) montre que dans le monde managérial, certaines analyses critiques fort intéressantes ont été soulevées. À savoir, la question *du sens et des significations* : effets physiologiques produits par le rythme des processus de travail, conditions psychiques, conséquences de la fatigue, du bruit,

aptitudes engendrées par les situations de travail et signification profonde des actes humains, culture de l'entreprise etc. La question *de solidarité* : solidarité organique, en d'autres termes différenciation sociale, problème de cohésion sociale et de coopération, d'identité, socialisation, le rôle que joue la culture nationale dans la logique sociale de l'entreprise. Et enfin la question *des valeurs* : nous retrouvons trois logiques ici, à savoir la logique technique, qui nous dit que le monde humain est un ensemble de processus objectivables que l'on veut connaître et contrôler. La logique pratique, qui a pour finalité l'atteinte d'une meilleure compréhension mutuelle et la logique émancipatoire qui vise à mettre un terme aux souffrances engendrées par certaines pratiques sociales.

À travers la rationalisation des pratiques de gestion, force est de constater que les résultats obtenus ne sont hélas pas ceux escomptés (Jean François Chanlat, 1998). Bien au contraire, le fait d'avoir une conception anthropologique réductrice a eu des effets négatifs sur l'ensemble de la société et des individus. Les principaux éléments qui caractérisent bien cette rationalisation des pratiques de gestion sont les suivants : Des salaires sous pression et des écarts sociaux grandissants ayant comme retombées des inégalités sociales; un déclin des couvertures sociales; un endettement croissant; des restructurations inefficaces (par exemple, les effets des fusions et des acquisitions); une inefficacité des NTIC et de la réingénierie sur la productivité.

Le rôle important joué par les logiques financières ont permis aux services financiers de consommer une bonne part des bénéfices réalisés par les entreprises inscrites aux bourses. Les conséquences humaines sont très visibles, perte du sentiment de sécurité avec les nombreux licenciements, détérioration du lien social rendant les gens plus prudents.

Au vu des conséquences néfastes d'une conception réductrice de l'anthropologie, il s'avère nécessaire de développer une conception plus élargie dans le souci de trouver des pistes de solutions à cette rationalisation de la gestion, mais cette fois-ci en tenant compte de l'être humain en tant qu'individu et non en tant que ressource humaine permettant d'atteindre une efficacité définie par un groupe de personnes pour leurs intérêts égoïstes.

Pour ce faire, il est essentiel de repasser par la réaffirmation d'un certain nombre de constats qui font la spécificité de l'espèce humaine et par une contribution plus large, des sciences

humaines. Ainsi, le retour de dimensions centrales oubliées par le monde de la gestion devient impératif (Jean François Chanlat, 1998, p 78). Ces dimensions centrales sont les suivantes : 1) l'ouverture disciplinaire, 2) le retour de dimensions fondamentales, 3) le retour de l'acteur et du sujet, 4) le retour de l'affectivité, 5) le retour de l'expérience vécue, 6) le retour du symbolique, 7) le retour de l'histoire, 8) le retour de l'éthique.

### 3.3.3. Management et culture

*Le management américain* ou encore *classique* a longtemps été perçu comme celui qu'il était normal d'appliquer, tandis que les autres formes de management étaient particularisées, quasi impossibles à adapter ou à transposer. En effet, les Américains ont longtemps voulu faire croire au monde que le management classique était leur style de gestion et que bien évidemment, il était la meilleure façon de gérer. Cependant, force est de constater que le management entretient une forte relation avec la culture. Il ne s'agit pas d'imposer un style de gestion à un pays donné et d'obtenir des résultats escomptés. La prochaine sous-section va s'attarder à démontrer que la réussite et l'échec d'un style de gestion entretient d'étroits rapports avec son contexte d'application, sa culture.

#### a. Management et la culture Française

Dans *La logique de l'honneur* de Philippe d'Iribarne (1989), l'auteur a su montrer cette spécificité qui est propre à chaque pays et dont le gestionnaire doit tenir compte, car ayant des répercussions directes sur les pratiques de gestion.

L'usine de Saint-Benoit-le-Vieux en France en est une belle illustration. En effet, l'auteur remonte jusqu'au temps de Montesquieu pour nous faire comprendre la signification profonde des rapports hiérarchiques qui prévalent dans cette usine, ceux de *la logique de l'honneur*, qui insistent sur les devoirs fixés par la coutume, par lesquels le groupe auquel on appartient se distingue plus que dans une logique de la vertu, qui incitent à respecter les lois qui s'appliquent à tous (D'Iribarne, 1989, p 28).

L'usine est marquée par des ruptures de statuts bien nettes entre les diverses strates de la hiérarchie. C'est dans cette même logique d'idées que Gannon et Pillai dans leur livre *Understanding global cultures* (2010) utilise la métaphore du vin pour expliquer la classification dans la société française. En effet, autant le vin se divise en quatre grandes classes, autant la société française est stratifiée et divisée en quatre principales classes qui ne se chevauchent généralement pas. *La haute bourgeoisie* qui inclut le peu d'aristocrates restants avec les meilleurs hommes d'affaire et les professionnels du gouvernement (the few remaining aristocrats along with top business and government professionals), *la petite bourgeoisie*, propriétaires de petites compagnies ou directeurs de compagnie, *les classes moyennes*, professeurs, commerçants, artisans; *la classe populaire* ou les travailleurs.

Les gens connaissent leur place dans la société mais cela n'implique pas qu'ils se sentent inférieurs à d'autres. Les français sont confortables avec cette acceptation et vivent dans les limites de ce système de classification au lieu d'y résister. Les travailleurs de la classe populaire sont autant acceptés pour leur contribution à la société que les fonctionnaires élites de la haute classe bourgeoise. De manière générale, la hiérarchie sociale en France n'a jamais opposé seulement celui qui n'a pas à celui qui a, mais aussi celui qui est regardé comme vil à celui qui est regardé comme noble. Cette dernière opposition porte autant sur des individus considérés dans leur vie morale que sur des groupes définis par leur rôle social. Et ce fait a une influence considérable sur la forme qu'y prennent le sens du devoir, le désir de liberté et les rapports hiérarchiques (D'Iribarne, 1989, p 73).

L'inadéquation de l'approche contractuelle trouve son explication dans la mauvaise utilisation de la capacité que possèdent les formes françaises de gouvernement à gérer ce qui est trop flou pour pouvoir être aisément enfermé dans la lettre d'objectifs, de règles et de contrats. La place que la France donne aux traditions de métiers et aux arrangements informels permet à une entreprise de fonctionner avec un minimum d'efforts d'organisation (D'Iribarne, 1989, p 97).

Pour définir une manière française de gérer, il est important de partir de ce qu'ils sont eux, les français, plutôt que de partir de la gestion américaine et de chercher comment l'adapter. En effet, il est mieux qu'un style adapté à leurs mœurs et à leur autorité serve de référence. De

plus, il peut être très bénéfique de mettre à la disposition de chacun des informations qui lui permettent d'y voir clair sur les conséquences directes et indirectes de ses actes, tout en le laissant en tirer lui-même les conséquences qui s'imposent. À cette façon de faire correspond bien la forme que prend le sens du devoir dans la société française.

Pour arriver à une mobilisation des français, il est important de comprendre le sens que chacun possède de la dignité de son état, cela étant en lui-même une source puissante de motivation. Cependant, quelques ajustements de styles sont par ailleurs nécessaires pour tenir compte de l'air du temps.

#### b. Management et la culture africaine

- La perception du temps

Le temps constitue un des domaines de rupture entre le travail industriel et les hommes en Afrique qui, à travers leur système culturel, ne comprennent pas toujours sa valeur économique et la nécessité d'en faire un outil de gestion (Kamdem, 2007, p 248).

Les Africains remettent en question les cadres temporels de travail issus des sociétés occidentales qu'ils subissent dans leurs organisations. Ainsi, selon Kamdem (2007), la recherche de nouveaux cadres temporels de travail qui concilie les valeurs culturelles africaines et les exigences du travail en milieu industriel s'avère nécessaire pour développer un modèle de management intégré.

La précision de l'heure, la ponctualité, etc., ne sont pas des normes sociales relatives aux comportements à l'égard du temps chez les populations africaines vivant en milieu traditionnel et en milieu industriel. Cependant, elles sont fortement marquées par les valeurs et les pratiques héritées du milieu traditionnel. Dans ce dernier, c'est la succession des différentes activités journalières qui détermine l'évaluation du temps et non le contraire comme on l'observe en milieu industriel (Kamdem, 2002, p 381).

Les principales métaphores utilisées pour représenter et pour connaître le temps sont : le soleil, la lune, la pluie, le paysage, les rites traditionnels, la chaleur des relations humaines etc. L'individu voit de plus en plus son temps personnel absorbé par celui de l'organisation dont la structuration et le fonctionnement obéissent davantage à un objectif dominant de rentabilité financière (Kamdem, 2002, p 383).

Dans le livre *Time in organizational research* (2009), les auteurs soutiennent que plusieurs pays développés sont affectés par l'organisation du travail. En effet, l'utilisation accrue des technologies de l'information, la mondialisation de l'économie, et l'appel à la flexibilité au travail ont eu un effet notable sur la façon dont le travail est organisé. On pense à affecter le temps disponible pour la récupération et donc le bien-être. A travers ce passage du livre, on peut voir que la population africaine n'est pas la seule à souffrir de cette conception du temps.

Cette approche plus globale de la gestion du temps permet de redécouvrir un certain nombre de valeurs fondamentales de l'être humain et qui, malheureusement ont été occultées dans le monde industriel (le culte de la vie, l'unité de l'être humain, l'équilibre des besoins et des aspirations individuels, etc.). Comme Jean François Chanlat le dit si bien dans son livre *Sciences sociales et management*, il convient de rappeler les dimensions oubliées pour arriver à un bien-être généralisé. Dans cette perspective, la gestion du temps apparaît un peu comme le passage obligé pour un épanouissement véritable de l'individu dans l'organisation (Kamdem, 2002, p 389).

Beaucoup de managers africains évoluent dans un environnement où le temps n'est pas considéré comme une ressource rare et précieuse, mais plutôt comme une donnée naturelle permanente (Kamdem, 2007). L'attitude du *désintéressement notoire*<sup>8</sup> à l'égard de la gestion du temps n'est en réalité qu'une forme de survivance du temps traditionnel, naturel et relationnel.

---

<sup>8</sup> Voir Kamdem, 2002, p 390



Ainsi, le désintéressement notoire pour la gestion du temps peut être considéré comme un mécanisme de défense destiné à protéger l'individu face aux répercussions d'une gestion rigoureuse du temps (précision de l'heure, rapidité dans l'exécution des tâches, différenciation du temps, etc.) et qui risquent bien de perturber significativement sa façon d'organiser ses activités.

De ce qui vient d'être dit, il ressort que l'Afrique se trouve dans une situation assez paradoxale où se confrontent deux modèles de représentation du temps, le temps *traditionnel originel* et le temps *industriel greffé*.

- Le management africain

Le management africain, selon l'auteur Emmanuel Kamdem, peut se définir comme «*des manières de concevoir et de pratiquer l'organisation des personnes et des biens; et qui soient authentiques, c'est-à-dire adaptées au contexte (écologique, historique, politique, technologique, économique et social) des sociétés africaines*». Le management interculturel quant à lui, est «*l'ensemble des activités visant à assurer le fonctionnement harmonieux d'une organisation, en tenant compte de ses particularités ou de ses différences par rapport à d'autres organisations, dans un même pays ou dans des pays différents*».

Le réel débat concernant les pratiques de management est *l'absence de relais*, qui peut se traduire par la nécessité du dépassement du schéma réducteur initial, pour réfléchir aux possibilités d'existence de modèles culturels intermédiaires ou alternatifs combinant les vertus des modèles traditionnels et modernes actuels (Kamdem, 2002). Le terme *relais*, tel qu'utilisé ici, constitue un concept mobilisateur, en permettant justement de rechercher des espaces de cohabitations positives et créatives entre la modernité occidentale et les traditions africaines.

La sorcellerie est une pratique courante dans les sociétés africaines. Elle est un moyen d'acquérir ou de conserver le pouvoir, notamment celui de diriger les autres. Raison pour laquelle l'auteur Philippe d'Iribarne soulève ce point comme un des problèmes à la décentralisation des entreprises Africaines. En effet, il explique que le niveau de sollicitation pour rendre des services est très élevé, dans le contexte local du Cameroun, ce qui renforce le phénomène de centralisation. Ainsi, pour ne pas avoir à s'opposer au risque d'être jugé négativement, on préfère renvoyer les décisions vers le haut. La difficulté s'accroît lorsqu'il faut infliger une sanction négative, la peur des contre attaques dans *le monde du visible ou de l'invisible* renforce l'envoi des décisions encore vers le haut, en d'autres termes renforce la centralisation.

Gareth Morgan (1998) dans le cadre de l'analyse du rôle de la métaphore de la culture dans le fonctionnement des organisations cite E. Devon (1961) qui fait une analogie entre le processus de prise de décision dans les organisations contemporaines et la divination dans les sociétés traditionnelles tribales. Ces deux mécanismes obéissent à des formes de rationalité qui ont une valeur quasi sacrée pour ceux qui les pratiquent (la prise de décision est fondamentalement déterminée par des techniques d'analyse quantitative très élaborées de même les pronostics du devin permettent de prédire et de préparer les événements futurs). Ceci permet de démontrer combien *la rationalité scientifique*, qui a longtemps dominé dans le management, est comparable à *la rationalité mystique*. De ce fait, toutes les deux renvoient à des logiques d'action très fortes, fondées sur une quasi-sacralisation de la démarche et des instruments utilisés (Kamdem, 2002, p 302). La sorcellerie est au centre du processus de domination sociale, de l'obtention du pouvoir.

Le pouvoir est un construit remis en cause de manière permanente dans un système lui-même en construction permanente. C'est surtout une relation interpersonnelle et interactive dont les enjeux (gains et pertes) sont fonction des atouts, des ressources disponibles et mobilisables par chaque individu, de sa marge de liberté et d'action, de la pertinence des zones d'incertitude effectives ou potentielles qu'il peut contrôler, et enfin de sa capacité à négocier au mieux de ses intérêts pour asseoir sa position (Kamdem, 2002, p 341).

Le véritable enjeu du pouvoir réside dans le contrôle des biens, des services et des personnes. C'est tout le sens du cumul des fonctions qu'on retrouve très fréquemment en Afrique, comme ailleurs. L'exercice du pouvoir dans l'organisation africaine doit évoluer pour s'inscrire dans une logique de leadership interpellable (O. Aktouf, 1990). En d'autres termes, la direction ne consiste pas à se placer à l'avant-scène; il est souvent possible de jouer un rôle à l'arrière-plan.

- les Les maux des entreprises africaines

D'Iribarne (1990), rapporte que la lecture des rapports d'experts chargés de donner un diagnostic sur la gestion des entreprises d'Afrique noire a quelque chose de récurrent dans les constatations faites : *« une centralisation abusive, une absence de définition précise des responsabilités, une faible motivation d'agents trop tenus en bride, une imbrication excessive de l'entreprise et de son environnement rendant difficile la mise en place d'une gestion attentive à un bon fonctionnement interne »*.

Un frein majeur à la mise en place en Afrique noire d'une décentralisation est que les supérieurs craignent leurs subordonnés en même temps qu'ils en sont craints. En effet, on a l'impression que les gens ont parfois peur d'exercer leurs responsabilités avec le personnel et veulent à tout prix être couverts (D'Iribarne, 1990, page 30). Les délégués régionaux perçoivent parfois la décentralisation comme du libertinage, en d'autres termes comme si la possibilité leur était laissée de faire tout sans consulter les dirigeants, en particulier les directions opérationnelles.

L'auteur Marcel Zady Kessy (1998), part d'une évaluation de ce que qu'on peut considérer d'une part, comme des faiblesses, et d'autre part, comme des valeurs de la culture africaine face à l'entreprise moderne avec ses principes clés. Il devrait être possible de définir les conditions d'un management spécifique africain. En effet, il existe plusieurs blocages culturels pour la mise en application d'une bonne gestion, à savoir : l'esprit communautaire; le mythe du chef; la perception du temps; le poids du sacré, du pouvoir magique et du

fatalisme ; l'absence d'écriture et la tradition orale ; la rétention de l'information; le conformisme et le respect pour l'ancienneté et l'âge.

*L'esprit communautaire* : cette manière de vivre va entrer en conflit avec le principe de l'entreprise et de l'économie capitaliste qui est fondée sur l'individualisme et la recherche du profit. Cette façon de vouloir vivre en entreprise, comme dans nos villages, va contre l'initiative privée et la recherche du profit individuel. C'est dans cette même logique d'idée qu'Aktouf dans son livre *La stratégie de l'autruche* (2002), explique que le marché traditionnel ou encore *souk* en Afrique du nord et au Moyen-Orient, entre en contradiction avec le système établi par les pays occidentaux.

Les effets de cette pression communautaire sont multiples. Une fois rémunéré, le travailleur, même débutant, doit à son tour faire fonctionner le système d'entraide, il se doit de «renvoyer l'ascenseur». Plus le statut professionnel et donc social du travailleur est important plus il est sollicité. Le système de tutorat et d'hébergement temporaire est l'une des formes manifestes de la pression communautaire.

*Le mythe du chef* : dans les entreprises modernes, le mythe du chef se traduit par des rapports hiérarchiques fondés sur une forte soumission des collaborateurs.

*La perception du temps* : dans la société traditionnelle africaine, le temps n'a pas la même valeur stratégique. Il est mesuré au rythme des saisons, des récoltes, des cérémonies funéraires, des baptêmes ou des rites divers.

*Le poids du sacré, du pouvoir magique et du fatalisme* : la réussite sociale ou la carrière au sein de l'entreprise dépend de l'action des forces occultes. La primauté des forces surnaturelles sur l'esprit cartésien n'a pas favorisé la dynamique de développement. La plupart des employés auront tendance à ressentir la situation difficile de l'entreprise non pas comme la conséquence d'une politique managériale inappropriée ou d'un manque de compétitivité, mais plutôt comme un événement imprévisible qu'il serait difficile de contourner parce qu'imposé par le destin.

*L'absence d'écriture et la tradition orale* : les difficultés d'archivage, la précarité et les limites de ce mode de transmission au sein de la communauté, rend la passation de service ardue et complique la tâche de ceux qui prennent le relais aux différents niveaux de responsabilité.

*Le culte du secret et les problèmes de communication* : en Afrique, le pouvoir et le secret se confondent. Au sein de l'entreprise africaine, certains responsables pensent à tort qu'en diffusant largement et intégralement l'information qu'ils détiennent auprès de leurs collaborateurs, ils perdent une partie de leur pouvoir.

*Le conformisme* : commandé par le sens aigu de la discipline, l'attitude conformiste était une des vertus de la société traditionnelle. Cependant, dans la société moderne, il empêche les salariés de changer et d'innover leurs méthodes de travail. Dans les entreprises africaines, les esprits ne sont pas encore favorables à l'ambition ni à la remise en cause des choses. La confrontation des idées est redoutée. Eugène Enriquez dans le livre *L'organisation en analyse* (2003) met en exergue que chaque groupe aura tendance à résoudre le problème en choisissant l'une de ces deux directions : 1. Vers la *masse*. Dans ce cas c'est le désir de reconnaissance qui prime, le groupe ne tolère pas la diversité des conduites et des pensées. 2. Vers la *différenciation*. Ici la tolérance est de mise même si les positions de chacun sont défendues avec clarté et opiniâtreté. Dans le cas des sociétés africaines, à en croire Marcel Kessy, le groupe optera pour la résolution de problèmes par la masse, étant donné que dans ce cas, c'est le désir de reconnaissance qui prime, le groupe ne tolérant pas la diversité des pensées.

*L'exploitation du droit d'ânesse* : le respect de l'âge va quelques fois donner lieu à des formes de rapports qui se superposeront à l'ordre hiérarchique formel établi. Les traditions gérontocratiques accentuent les conflits de générations. De plus, elles n'aident pas à optimiser la gestion des élites qui sont encore rares dans les pays africains

Au regard des explications précédentes, on comprend sans peine l'inadéquation des modèles de gestion classiques. Les procédures *classiques* sont donc utilisées de façon fort peu satisfaisante, avec une imbrication, venant des divers niveaux intermédiaires de la hiérarchie, de fuite de responsabilités et de prise de pouvoir anarchique.

- Les voies et possibles pistes de solutions

Après avoir vu les obstacles culturels qui bloquent l'entreprise moderne, il convient de voir l'autre côté positif de la médaille. En d'autres termes, comment l'entreprise moderne peut tirer profit de l'héritage culturel africain en exploitant ses atouts suivants: de la mentalité communautaire à l'esprit de groupe; le sens de la discipline; le contrat de confiance; le sens de l'hospitalité; de l'enthousiasme à l'engagement (Marcel Zadi Kessy, 1998).

*De la mentalité communautaire à l'esprit de groupe* : la primauté de la collectivité sur l'individu est la base sur laquelle repose l'esprit communautaire ce qui représente une puissante vertu. En effet, elle développe le sens de la solidarité et crée la cohésion sociale. En entretenant cette dynamique communautaire, un climat de confiance pourra être créé au sein de l'entreprise et par la même occasion, les conflits sociaux pourront être prévenus. Ainsi, l'entreprise parviendra à constituer pour ses employés une «seconde famille». C'est seulement de cette façon que l'entreprise capitaliste arrivera à s'adapter progressivement à la mentalité africaine.

*Le sens de la discipline* : une bonne discipline peut se traduire dans une entreprise moderne «africanisée» par des procédures et des méthodes clairement définies, expliquées, comprises, acceptées par tous et facilement appliquées, sans une remise en cause permanente. Un exemple que l'on peut citer ici est : l'utilisation des manuels à laquelle Philippe d'Iribarne fait référence dans son ouvrage *Le tiers monde qui réussit* (2003) dans son cas sur le Cameroun. Cela suppose bien évidemment que la hiérarchie associe les travailleurs à la prise de décisions au sein de l'entreprise et que le consensus soit recherché par le dirigeant de l'entreprise, comme cela se faisait jadis en Afrique sous l'arbre à palabre. Dans le milieu africain, la recherche de consensus est une donnée permanente, le dialogue social devrait être le leitmotiv entre les partenaires pour aboutir à la cohésion et à la performance de l'entreprise.

*Le contrat de confiance* : les entreprises africaines doivent savoir tirer un réel profit de la tradition de la parole donnée pour l'adapter à l'environnement juridique moderne. Dans une entreprise, lorsqu'un responsable accorde sa confiance à un collaborateur, il stimule son engagement. C'est donc par l'association des travailleurs à la détermination de ses principaux

objectifs que l'entreprise africaine peut jeter les bases d'un réel contrat de confiance avec eux.

*Le sens de l'hospitalité* : dans une entreprise moderne, cette hospitalité se traduira par la facilité d'intégration offerte aux nouveaux salariés.

*De l'enthousiasme à l'engagement* : l'enthousiasme est un trait culturel propre aux africains. C'est ce trait culturel que les travailleurs ont mis en œuvre par le passé dans la réalisation des travaux champêtres et qui avait généralement un caractère collectif. Transférée en entreprise moderne, cette passion au travail devrait se traduire par un souci permanent du travailleur africain d'améliorer ses performances, d'accroître son rendement. Cependant, il faut arriver à créer les conditions psychologiques et sociales qui sont autant de facteurs de stimulation.

En outre, malgré tous les obstacles expliqués précédemment, pour l'auteur d'Iribarne, il semble possible de mettre en place une gestion décentralisée adaptée à un contexte africain et cela en s'appuyant sur deux types de procédures : 1) *les procédures de contrôle a posteriori et de sanction conçues de façon à limiter l'insécurité des parties et à éviter les réactions de fuite*. Elles susciteraient des réactions plus positives si elles étaient moins orientées vers la mise à jour d'irrégularité à fin de sanction, mais vers la reconnaissance de ce qui a été bien fait.

2) *des procédures de décisions collégiales à des niveaux décentralisés permettant de renforcer ces niveaux*. La possibilité de faire appel, dans le cas où le poids de la responsabilité individuelle est trop lourd, à une mise en forme collégiale des décisions, paraîtrait particulièrement utile dans les échelons décentralisés. De plus, le fait de faire appel à des formes de responsabilité plus solidaires devrait permettre de s'engager un peu plus. De telles règles devraient non seulement être solennisées par des autorités appropriées, mais aussi défendues par des groupes (D'Iribarne, 1990).

La problématique de la réinvention du management en Afrique aujourd'hui : s'organiser pour mieux produire tout en demeurant fidèle à des normes sociales fondatrices de l'identité collective et régulatrices des comportements individuels.

Quelques-uns des principes de base susceptibles de conduire à cette voie seraient de libérer le génie créateur individuel, restituer à la parole sa force thérapeutique tel que préconisé dans le livre *L'individu dans l'organisation* 2007, promouvoir le leadership interpellable (cela peut constituer une base consistante pour le changement du mode d'exercice de l'autorité, avec pour éléments de référence l'humilité, la reconnaissance et le respect de l'autre), développer les vertus de l'ethnicité, et repenser la distribution sociale (redistribuer seulement une partie des richesses déjà accumulées).

- Le cas spécifique de la Côte d'Ivoire

L'auteur Henri Bourgoïn dans son livre *L'Afrique malade du management*, prend comme appui les quatre dimensions de Geert Hofstede (la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité) pour faire son analyse. En effet, l'auteur Hollandais se sert de ce modèle pour expliquer et éclairer au moins la moitié des différences culturelles qui existent entre les peuples.

La Côte d'Ivoire se caractérise culturellement par la distance hiérarchique élevée entre les individus, son bas score sur la dimension du contrôle de l'incertitude<sup>9</sup> et son score assez étroit sur la dimension de l'individualisme, ce qui indique clairement que la vie culturelle nationale est avant tout *communautaire*.

La Côte d'Ivoire se situe du côté des *cultures féminines*, non loin de la France, qui penche davantage vers ce type de culture et rejoint en cela les pays scandinaves, *qui privilégient franchement la qualité de vie par rapport aux succès matériels* (Bourgoïn, 1984, p 62). Partant de cela, les quatre principales dimensions culturelles pouvant servir de base à l'élaboration d'une méthode d'organisation plus typiquement africaine serait: la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'esprit communautaire et prendre le temps de vivre.

---

<sup>9</sup> Voir tableau page 62 du livre *L'Afrique malade du management*



Selon l'auteur Henri Bourgoïn (1984), dans le continent africain la distance hiérarchique est grande, raison pour laquelle le pouvoir y ressent moins l'obligation de se légitimer que dans les pays où cette distance est étroite. Cependant, on observe un conflit latent entre ceux qui détiennent le pouvoir et les autres. De plus, dans les pays à grande distance hiérarchique, le pouvoir est centralisé et la société humaine développe une culture élitiste (Henri Bourgoïn, 2001, p70).

Une liaison est faite entre le chef de village et ce qui devrait être un chef d'entreprise comme Kamdem l'a si bien souligné dans son livre *Management et interculturelité en Afrique*. Bourgoïn émet deux idées essentielles sur le renforcement des habilités pour le management des entreprises africaines : le chef qui doit se comporter comme un autocrate éclairé (Bourgoïn, 1984, p. 189) et l'entreprise qui doit être considérée comme un village (Bourgoïn, 1984, 205).

Les conséquences en matière d'organisation de cette dimension, la distance hiérarchique, sont représentées par quatre éléments de base. *La hauteur de la pyramide hiérarchique* : Dans les pays où la distance hiérarchique est grande, il résulte une structure pyramidale très longue. *Le respect des formes* : Les cadres et employés ivoiriens ont de l'estime pour les dirigeants qui savent expliquer leurs décisions. *La différence de statuts* : Les supérieurs et subordonnés s'attendent à ce que les différences dans l'exercice du pouvoir se traduisent par les différences de conditions. *Le respect des anciens* : La gérontocratie domine dans le système traditionnel. En d'autres termes, plus vous êtes âgé, plus vous êtes censé connaître et donc être à même de diriger les autres.

La dimension du contrôle de l'incertitude mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des éléments futurs. On peut dire qu'en Afrique, l'anxiété se transforme en décontraction passive et en désir de prendre des initiatives. Cependant ce goût de l'initiative est contrecarré par un autre trait culturel qui est la vie communautaire, ce qui explique que les Africains vivant en milieu urbain ou hors de leurs frontières sont plus aptes à faire fructifier la caractéristique culturelle de l'initiative qu'ils portent en eux (Henri Bourgoïn, 1984, p 100).

L'esprit communautaire montre que les sociétés communautaires valorisent le temps passé pour le groupe (qui peut être l'entreprise), tandis que les sociétés individualistes valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle (Bourgoin, 1984, p 112). Une corrélation est faite entre le niveau de développement technique et la culture individualiste. En effet, d'une part, les pays prospères sont ceux qui sont devenus les plus individualistes ; et d'autre part, les pays les moins prospères sont ceux qui ont opté pour une vie plus communautaire. Un lien étroit est fait entre le capitalisme, le développement de la concurrence et celui de l'individualisme, l'un n'allant pas sans les autres (Bourgoin, 1984, p 114).

Prendre le temps de vivre, la dernière dimension culturelle, montre que, plus les rôles sont différenciés, plus la société sera considérée comme masculine. Plus les rôles sont interchangeable, plus la société est féminine. Les pays marqués par une culture à prédominance masculine mettent en avant les satisfactions professionnelles, tandis que les pays dont la culture est à prédominance féminine mettent en avant les satisfactions de la vie (Henri Bourgoin, 1984, p 144). En définitive, pour s'inspirer de Molière, il est possible d'affirmer que « les salariés africains travaillent pour vivre mais ne vivent pas pour travailler ».

Deux conséquences en matière d'organisation ressortent de cette dimension. Premièrement, la manière d'organiser le travail des cadres, employés et ouvriers. Dans les cultures masculines, un travail humanisé est un travail qui permet d'être reconnu, d'avoir de l'avancement, de lancer des défis. Au contraire, dans une culture féministe, comme celle de la Côte d'Ivoire, une bonne organisation du travail engendre une réelle coopération entre les travailleurs et crée une atmosphère détendue, calme et tranquille (Bourgoin, 1984, p 145). Deuxièmement, la façon de régler les conflits du travail diffère en fonction de la culture. Dans les cultures féminines, les conflits ne doivent pas être officialisés mais réglés par la discussion. Cependant, dans les pays à cultures masculines, les conflits se règlent par des grèves, débouchent sur la violence. Quant aux pays d'Afrique noire, les conflits se règlent souvent par le dialogue, sagesse africaine qui permet encore à nos dirigeants et à nos

travailleurs (comme au village) de dialoguer, souvent grâce à un intermédiaire et sans perdre la face (Bourgoin, 1984, p 148).

En Afrique noire en général et plus précisément en Côte d'Ivoire, la qualité de vie et le désir de prendre son temps priment sur la recherche à tout prix d'accumulation de richesses, et le désir d'avoir de bonnes relations avec autrui est plus important que de gagner de l'argent. Cela veut dire que les Africains ont avant tout, des motivations sociales (goût de prendre des risques allié à l'appréciation de la qualité de vie) qui les placent dans un groupe de pays dont la culture nationale génère spontanément les mêmes éléments (Henri Bourgoin, 1984, p 186). Il est question ici des pays scandinaves et aussi peut-être, de certains pays du Sud-est asiatique tels la Thaïlande et Singapour.

Les Africains devront donc se tourner vers ces pays pour voir comment les chefs d'entreprise motivent leur personnel et comment ces motivations sociales sont mises en pratique. L'humanisation du travail dans les sociétés plus féminines (Suède, Norvège) prend la forme d'un accroissement des relations sociales inter-individuelles. Ce sont ces théories et expériences scandinaves qui doivent être étudiées, enseignées et utilisées dans les pays africains parce que, à coup sûr, elles ont toutes les chances de pouvoir motiver et de rendre plus efficace le travail des salariés dans les entreprises africaines (Bourgoin, 1984, p 187).

Dans les pays où la distance hiérarchique est grande, les subordonnés tendent à donner leur préférence à la théorie X de Mac Gregor (celle qui privilégie l'autoritarisme). Cependant, selon Bourgoin, la technique de commandement la plus efficace en Afrique serait une technique inconnue des manuels de management et qui consiste, pour le chef, à se comporter comme un *autocrate éclairé*.

Pour un management africain, Henri Bourgoin soutient que le premier principe impératif à suivre est d'apprendre à *considérer l'entreprise comme un village*. Les africains doivent davantage s'impliquer s'ils souhaitent trouver le courage d'établir et de respecter la rigueur dans la gestion. Raison pour laquelle un chef d'entreprise ivoirien qui l'avait bien compris, disait à ses salariés : « l'entreprise est comme ta plantation, elle te nourrit si tu la soignes ».

Les africains doivent apprendre à orienter certains choix au niveau de la formation et de l'organisation suivant une voie qui conduise à une transformation interne, respectant leur personnalité culturelle.

L'efficacité du chef d'entreprise africain viendra du fait qu'il se comportera comme un chef traditionnel, un autocrate éclairé, c'est-à-dire qu'il gèrera avec intelligence et perspicacité. Il s'inspirera de l'esprit moderne mais en inventant des modalités appropriées, adaptées, nées du respect de sa propre culture nationale (Henri Bourgoïn, 1984, p 214).

#### c. Management et la culture japonaise

Dans cette section, nous verrons qu'il est possible d'établir des similitudes et liens entre la culture japonaise et la culture de certaines sociétés d'Afrique subsaharienne.

S'il existe bien une chose qui ne guide pas les travailleurs japonais, c'est certainement l'ambition au sens occidental. Ils sont motivés par tout autre chose : le plaisir évident de travailler dans un milieu amical où l'on est écouté personnellement, la confiance mise en chacun pour qu'il assure de véritables responsabilités, dans la fierté d'appartenir à son entreprise.

Au Japon, le pouvoir est assez diffus et appartient à tous. La prise de décisions est souvent imprégnée de cohérence et de bon sens; elle est élaborée sur le principe de l'adhésion et du consensus. À l'instar de l'Allemagne, l'entité cohérente que constitue l'entreprise japonaise trouve sa place dans son sens inné du consensus (*le nemawashi*) (Aktouf et al, 2006, p 266).

L'entreprise forme ainsi une sorte de communauté où tous les aspects de la vie du travailleur, depuis le logement jusqu'à l'éducation des enfants, en passant par la bonne forme physique, le transport et les loisirs, sont pris en considération, sinon en charge (Tazewwa et Whitehill, 1981). La firme japonaise selon Morita (1986), est autant l'affaire des propriétaires que des employés. Plusieurs auteurs, Inohara (1991); Lussato et Messadié (1986) et Ouchi

(1981), expliquent comment les promotions se font sur la base de l'ancienneté mais aussi de l'éducation générale, des capacités à mener des relations de qualité, de communiquer et d'établir un climat de soutien mutuel... En d'autres termes, à accorder autant d'importance au travailleur qu'au produit (Aktouf et al., 1999, p 367).

Lorsqu'il est question d'autorité, on ne parle pas de dirigisme; le supérieur occupe le rôle d'animateur, il est là pour orchestrer le débat, jusqu'à ce qu'un consensus émerge (Aktouf et al., 2006, p 269). C'est sur la base du groupe, du consensus et du compromis que la prise de décision se fait. En effet, tous les membres prennent part au processus décisionnel, de la recherche d'informations jusqu'au choix des options.

Le processus appelé « *ringi* » (confirmation-autorisation) permet d'assurer l'adhésion-compréhension, de recueillir un maximum d'idées et de ne pas faire porter tout le poids ou tout le mérite d'une décision sur une personne (Aktouf et al., 2006, p 270). Ainsi, une décision prise d'une façon collégiale par tous les intéressés sous la bienveillante autorité et l'arbitrage-encouragement d'un supérieur dont les compétences sont reconnues semble avoir plus de chance de réussir.

Selon Gareth Morgan (1989), le concept de travail qui prévaut au Japon est que le monde du travail est imprégné de l'esprit de collaboration qui se trouve dans un village ou dans une commune. Il y a une certaine insistance sur la dépendance mutuelle des membres du personnel, le partage des services et d'entraide. De plus, les relations entre les employés et l'autorité sont parfois de type paternaliste et reposent sur le respect et la tradition. Des liens étroits sont formés entre le bien-être de l'individu, celui de l'entreprise et celui de la nation.

Murray Sayle, spécialiste australien du Japon, a élaboré une théorie sur les facteurs historiques qui expliquent la solidarité dans ce pays. Selon lui, les organisations japonaises combinent les valeurs culturelles de la rizière avec l'esprit de sacrifice du samouraï. La culture de la rizière est le point culminant dans la compréhension de la solidarité dans l'usine et l'esprit de sacrifice du samouraï explique un bon nombre de particularité de la gestion japonaise ainsi que le modèle des relations entre organisations.

Lors de la récolte du riz au Japon, on s'attend à ce que tous travaillent de leur mieux pour s'assurer que la récolte collective soit la meilleure possible. S'il arrive que les fossés d'irrigation d'une seule famille ne soient pas en bon état, le groupe tout entier va en souffrir. Si la récolte est insuffisante, tous vont en être pénalisés. Il n'y a jamais de gagnant, ni de perdant individuel (Gareth Morgan, 1989, p 125). Dans pareilles situations, ce sont le conformisme et la tradition qui sont encouragés. Le respect de l'autre et la dépendance mutuelle sont essentiels dans ce genre de mode de vie. Par conséquent, ce sont les normes et les valeurs de la culture de la rizière que l'on trouve dans les usines japonaises aujourd'hui.

Les cultivateurs japonais ont toujours été prêts à partager leur récolte de riz avec ceux qui étaient capables de les protéger, ce qui était le cas des samouraïs. Ces guerriers au service de la patrie peuvent être assimilés aux « clans » de gestionnaires ou les élites qui dirigent la société japonaise. Les caractéristiques importantes de ces élites sont la protection de leur personnel, le service mutuel, l'acceptation de leur place dans le système tout entier et la dépendance à l'égard de ce dernier.

La culture de la rizière et celle du samouraï se fondent pour donner une forme d'organisation sociale hiérarchisée mais harmonieuse, dans un contexte industriel moderne. Les ouvriers aident sur une base volontaire leurs maîtres à atteindre leurs buts et se soumettent à leur autorité car cela reproduit bien la relation entre travailleur et samouraï. Raison pour laquelle il n'est pas surprenant qu'au Japon tant de personnes soient prêtes à s'engager pour la vie à travailler pour cette famille qu'est l'entreprise (Gareth Morgan, 1989, p 125).

C'est dans cette même veine d'idées, dans cet esprit de partage que l'auteur ivoirien Marcel Zadi Kezy explique que «dans le village, lorsqu'une rizière arrivait à maturation avant les autres, tous les villageois s'y rendaient pour avoir du riz en attendant que les autres champs ne murissent. Nous nous arrangions toujours pour que personne ne soit laissé au bord de la route». (Tycoon numéro3 décembre 2007).

Ainsi, les caractéristiques culturelles propres aux japonais peuvent se résumer de la façon suivante : esprit de collaboration, de communauté; une solidarité qui est historiquement liée à la culture de la rizière et où le modèle des relations entre organisations est lié à l'esprit de sacrifice du samouraï.

Il apparait clairement que la culture Japonaise entretient certains liens forts avec la culture Ivoirienne, voire africaine.

d. Une illustration de réussite de l'adaptation réciproque de la culture locale et du management

▪ Cameroun

La culture nationale est ce qui est propre à chaque pays, qui le distingue d'un autre. Dans la recherche de la réussite dans la gestion des entreprises, il est capital d'en tenir compte. Raison pour laquelle la société d'électricité du Cameroun a su se distinguer, car pour réussir, elle a su tenir compte de sa culture locale, adapter la culture de l'entreprise à celle du pays.

La direction générale, avec l'aide de consultants internationaux a tenté en vain de mettre un terme à la centralisation bureaucratique, et cela, sans grand succès. L'impossible réforme des entreprises africaines a fini par être rangée sous l'explication globalisante d'une résistance culturelle (D'Iribarne, 2003, p 102). Ce n'est que lorsque la direction générale a eu l'idée de la rédaction d'un manuel de procédures que les choses ont commencé à s'aligner dans la direction souhaitée.

L'adoption d'un contenu rédactionnel permettant de savoir exactement et clairement le rôle que l'entreprise attend de tout un chacun répondait visiblement à une attente du personnel de l'entreprise. Certains voulaient des choses plus *codifiées*, rapporte la direction.

Dans le but de comprendre les causes du changement qui s'est produit au sein de la société, il faut d'abord chercher à comprendre que représente la centralisation en contexte local. *La personnalisation des décisions, l'appui des amis, le poids des intérêts et des sentiments, la crainte des mainmises individuelles* sont tous les matériaux avec lesquels la centralisation s'élabore. Ils sont l'expression concrète de la méfiance. À l'inverse, il existe des conditions favorables à la confiance et donc à l'initiative : *concertation continue ou permanente* entre

deux personnes qui n'ont pas de lien amical car il est difficile de sortir des procédures habituelles sans entrer dans une zone d'incertitude considérable.

Le niveau de sollicitation pour rendre des services est très élevé dans le contexte local du Cameroun, ce qui renforce le phénomène de centralisation. En effet, pour ne pas avoir à s'opposer au risque d'être jugé négativement, on préfère renvoyer les décisions vers le haut. La difficulté s'accroît lorsqu'il faut infliger une sanction négative, la peur des contre-attaques *dans le monde du visible ou de l'invisible* renforce l'envoi des décisions encore vers le haut.

Les cadres, à l'unanimité, aspirent à une gestion scientifique qui permettra que les décisions cessent d'être biaisées par les sentiments. La ritualisation des procédures apparaît comme étant un bon médium pour le changement voulu, un outil efficace comportant des aspects normatifs assez rigides. En effet, cette rigidité de la norme permet d'éviter toute interprétation sur les intentions de ceux qui appliquent les règles. Elle offre un cadre comportemental figé qui permet, en contrepartie, de laisser libre cours aux sentiments d'amitié (D'Iribarne, 2003, p 126). Ce dispositif est donc cohérent avec la façon dont les acteurs conçoivent le lien social.

Ainsi, vue de loin, la rédaction des procédures fait bien partie des méthodes internationales. Elle répond aux normes d'assurance qualité. Cependant, d'un contexte à l'autre on ne lui prête pas la même perception. Dans ce contexte, elle permet de parer aux inquiétudes sociales et d'encourager les vertus coopératives. Dans un contexte français, elle aurait conduit à une perte d'autonomie des agents ou encore à dévaloriser leurs métiers.

### 3.4 Management et connaissance

L'avènement des technologies de l'information dans l'organisation de la société a souvent conduit, à tort, à confondre le concept de gestion des connaissances avec la circulation de l'information. Le management et la connaissance entretiennent un rapport à travers deux approches de la gestion des connaissances : *l'approche technologique* qui met les machines au centre et *l'approche humaine* qui prône que les machines ne peuvent faire tourner une entreprise sans l'implication humaine qui est le centre des interactions.



Dans le cadre de cette recherche, nous verrons, et cela plus en détail dans l'axe *knowledge*, notre position qui est de redonner à l'humain la place de choix qu'il occupe dans le domaine de la gestion des connaissances.

## CHAPITRE IV

### REVUE DE LITTÉRATURE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

#### 4.1 Création de la connaissance

Selon Nonaka, Toyama et Konno (2000), la clé dans la conduite du processus de création de connaissances est la pensée dialectique qui transcende et synthétise ces contradictions<sup>10</sup>, exemple : micro et macro, la théorie et la pratique, le tacite et l'explicite etc. Alfred North Whitehead a déclaré : *il n'y a pas de vérités entières; toutes les vérités sont des demi-vérités.*

Nonaka et Toyama (2005) soutiennent que la théorie de la création de la connaissance dans l'entreprise explique que la différence entre les entreprises n'est pas le résultat de la défaillance du marché mais le résultat des visions de l'entreprise sur l'avenir et sur la stratégie. En effet, dans leur article *The theory of the knowledge-creating firm : subjectivity, objectivity and synthesis*, ils offrent un cadre pour capter le processus dynamique de la création de la connaissance dans lequel la connaissance est créée à travers une dynamique d'interactions entre la subjectivité et l'objectivité. La connaissance est créée à travers la synthèse de la pensée et des actions des individus qui interagissent les uns avec les autres au sein et au-delà des frontières organisationnelles.

Il faut tenir compte de plusieurs caractéristiques lorsqu'il est question d'établir une théorie de la création de la connaissance au sein de l'entreprise. Premièrement, la connaissance est souvent intangible tandis que les intrants et les 'outputs' dont traitent les théories existantes sont souvent supposés être tangibles. Deuxièmement, la création de la connaissance est un processus dynamique. Et enfin troisièmement, la création de la connaissance est aussi un processus dialectique. Le savoir est créé de façon dynamique des contradictions (Nonaka et Toyama, 2002).

---

<sup>10</sup> Se référer à la figure 1 de l'article SECI, ba et leadership : A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation

La création de la connaissance peut se définir comme un processus dynamique à travers lequel une organisation crée, maintient et exploite la connaissance. En utilisant les moyens de connaissance existants, une organisation crée de nouvelles connaissances à travers le processus SECI qui se déroule dans le ba, où de nouvelles connaissances, une fois créées, deviennent à leur tour la base d'une nouvelle spirale de création des connaissances (Nonaka, Toyama et Kono, 2000).

#### 4.1.1 Les deux formes de connaissance : tacite et explicite

Deux types de la connaissance sont mis en exergue dans la littérature à savoir : la connaissance tacite et la connaissance explicite dont le pionnier à introduire cette dichotomie est Polyani (1966).

Nonaka et al 2000 définissent la connaissance explicite de la façon suivante : un langage formel, systématique et partagé pouvant être exprimé sous forme de données, de formules scientifiques, de spécifications, de manuels etc. Elle peut être traitée, transmise et stockée relativement facilement.

En revanche, la connaissance tacite est très personnelle et difficile à formaliser. Les idées subjectives, les intuitions, les pressentiments entrent dans cette catégorie de connaissances. La connaissance tacite est profondément enracinée dans l'action, les procédures, les routines, les engagements, les idéaux, les valeurs et les émotions. Selon Nonaka et al 2000, il est difficile de communiquer la connaissance tacite à d'autres car il s'agit d'un processus analogique qui nécessite un type de *traitement simultané*.

Pour comprendre comment les organisations créent de la connaissance de façon dynamique, un modèle de création de la connaissance est proposé. Il est constitué de trois éléments : Le SECI, le ba et les actifs de la connaissance. Le SECI est le processus de la création de la connaissance à travers la conversion entre la connaissance tacite et la connaissance explicite; le ba, un contexte partagé pour la création de la connaissance; les actifs de la connaissance, 'les inputs', 'outputs' et le modérateur du processus de connaissance. Ces trois éléments de la

création de la connaissance doivent interagir les uns avec les autres pour former la spirale de la connaissance ce qui crée la connaissance.

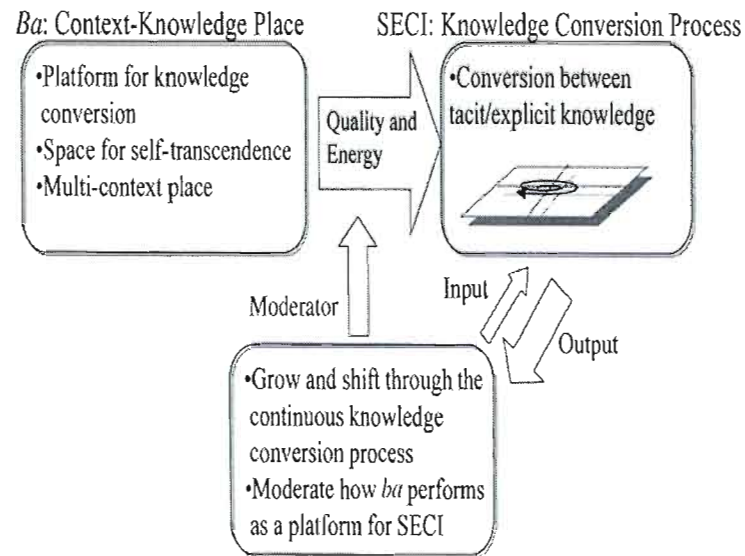


Figure 2. Three elements of the knowledge-creating process

11

Figure 4.1 Les trois éléments du processus de création de la connaissance

#### a) Le processus SECI

Dans le processus SECI, il y a quatre modes de conversion des connaissances (Nonaka, Toyama et Konno, 2000 p 9) : (1) la socialisation (de la connaissance tacite à la connaissance tacite); (2) l'extériorisation (de la connaissance tacite à la connaissance explicite); (3) la combinaison (de la connaissance explicite à la connaissance explicite); (4) l'internalisation (de la connaissance explicite à la connaissance tacite).

La socialisation est le processus de conversion des nouvelles connaissances tacites à travers des expériences communes (passer du temps ensemble, vivre dans le même environnement).

<sup>11</sup> Article SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation de Nonaka, Toyama et Konno, 2000 page 8

Le point clé dans la socialisation est qu'un individu peut acquérir de la connaissance tacite directement d'autres individus sans l'utilisation du langage. Un exemple pourrait être la relation entre un apprenti et son maître où l'apprenti apprend à travers l'observation, l'imitation et la pratique. Dans le cadre des affaires, concernant la formation, ce sont les principes similaires qui sont utilisés. Ici, la clé pour acquérir la connaissance tacite est l'expérience.

L'extériorisation est le processus d'articulation et de conceptualisation des connaissances tacites en connaissances explicites. La création du concept de développement de nouveaux produits est un exemple de ce processus de conversion. Ou encore, l'écriture peut être considérée comme un acte d'extériorisation de connaissances tacites en ce sens que l'extériorisation passe par le langage simple mais aussi par le langage figuré (métaphores).

Quant à la combinaison, elle est le processus de conversion des connaissances explicites en des ensembles plus complexes et systématiques des connaissances explicites. Les connaissances explicites sont recueillies à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et ensuite combinées, éditées ou traitées pour former de nouvelles connaissances.

Et enfin, l'intériorisation est le processus d'incarnation des connaissances explicites en connaissances tacites. Il peut se faire au moyen de l'apprentissage par la lecture, de l'apprentissage par l'écoute, de l'apprentissage en faisant (*learning by doing*).

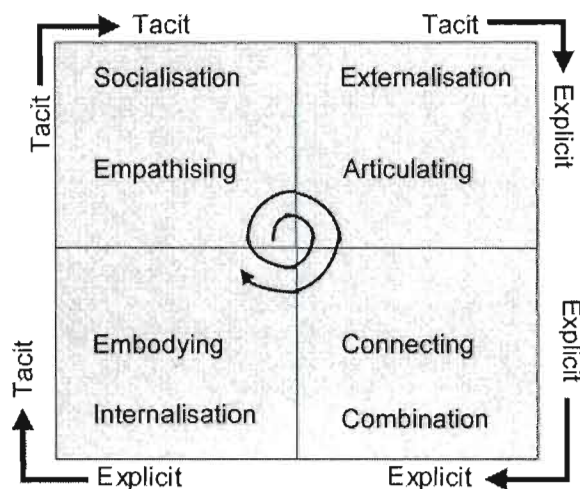


Figure 3. The SECI process

12

Figure 4.2 Le processus SECI

Pour ce faire, ils (Nonaka et Takeuchi, 2004) mettent l'accent sur l'importance de fournir un *ba*, un espace physique, virtuel et mental, pour encourager la conversion de la connaissance.

#### b) Le *ba*

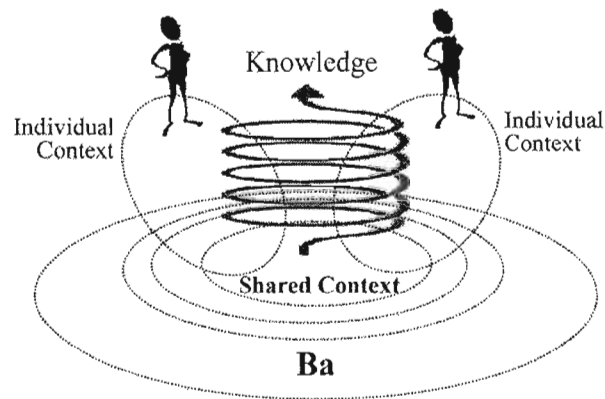
Défini comme un cadre partagé en mouvement, dans lequel la connaissance est partagée, créée et utilisée, *ba* est un lieu où l'information qui est donnée doit être interprétée pour devenir une connaissance. Ainsi, une nouvelle connaissance est créée à partir des connaissances existantes grâce à un changement de la signification et des contextes (Nonaka et al., 2001). En d'autres termes, *ba* est le temps et l'espace à partir desquels la connaissance est comme «un flux de sens» qui émerge (Bohm, 1996). Une façon d'atteindre une synthèse dans le *ba* est d'avoir des dialogues dialectiques parmi les participants qui apportent différents points de vue basés sur différents horizons.

<sup>12</sup> Article SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation de Nonaka, Toyama et Konno, 2000 page 12

Contrairement à la vision Cartésienne de la connaissance qui met l'accent sur l'absolu et hors-contexte de la connaissance, la connaissance a besoin d'un contexte pour être créée : *il n'y a pas de création sans place* (Nonaka et al 2000 p 14). Ba est défini ici comme un cadre commun dans lequel la connaissance est partagée, créée et utilisée. C'est un concept qui unifie l'espace physique comme un bureau, l'espace virtuel comme l'e-mail et l'espace mental comme les idéaux communs. Le concept clé pour comprendre le Ba est l'interaction.

C'est cette même logique d'idée qui est véhiculée dans le livre Hitotsubashi on Knowledge Management. Les auteurs Takeuchi et Nonaka (2004) soutiennent qu'en tenant compte de la fragilité de la création de la connaissance, son efficacité dépend d'un contexte favorable / an enabling context. Un contexte favorable est un espace partagé qui favorise l'émergence de relations entre les membres de l'entreprise. Basée sur l'idée japonaise *ba*, de telle sorte que le contexte de l'entreprise peut être physique, virtuel, mental ou les trois. La connaissance est intégrée dans *ba*, et il supporte l'ensemble du processus de création de la connaissance qui requiert le contexte nécessaire/l'espace de la connaissance.

La connaissance est créée par les interactions entre les individus ou entre les individus et leur environnement, plutôt que par un seul individu fonctionnant seul. Ba est le contexte partagé par ceux qui interagissent les uns avec les autres, et à travers de telles interactions, ceux qui participent à *ba*, et le contexte lui-même, évoluent grâce à l'auto-transcendance de créer des connaissances.

Figure 5. *Ba* as shared context in motion

13

Figure 4.3 *Ba* en tant que contexte en mouvement

*Ba* a une nature complexe et en constante évolution. *Ba* fixe une limite sur les interactions entre les individus et pourtant sa frontière est ouverte. En fournissant un cadre commun en mouvement, *ba* fixe les conditions contraignantes pour les participants en limitant la façon dont les participants voient le monde et pourtant, il fournit aux participants des points de vue plus élevés que le leur. *Ba* laisse les participants partager le temps et l'espace et pourtant, il transcende le temps et l'espace. Dans la création de la connaissance, spécialement dans la socialisation et dans l'extériorisation, il est important pour les participants de partager du temps et de l'espace (Nonaka et al 2000).

Il y a quatre types de *ba* : *ba* originating est défini par l'individu et les interactions face à face. Il offre surtout une place pour la socialisation; *ba* dialoguing est défini par la collectivité et les interactions face à face. Il offre surtout un cadre pour l'extériorisation; *ba* systemising est défini par des interactions collectives et virtuelles. Il offre surtout un cadre pour la combinaison des connaissances explicites existantes; et *ba* exercising est défini par les interactions individuelles et virtuelles. Il offre surtout un cadre pour l'intériorisation (Nonaka, Toyama et Konno, 2000). Seven-Eleven Japan est un bel exemple d'entreprise qui vient

<sup>13</sup> Article SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation de Nonaka, Toyama et Konno, 2000 page 14



prouver qu'une bonne gestion de la création de connaissances, et cela à travers la création et la gestion de différents ba, est la clé de la réussite, du succès (Nonaka et al 2000).

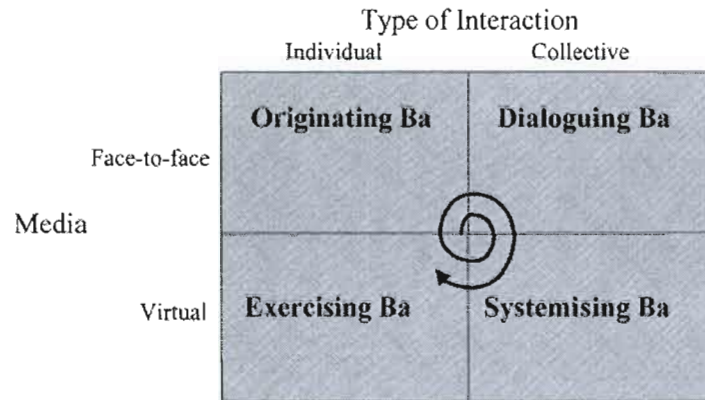


Figure 6. Four types of *ba*

14

Figure 4.4 Quatre types de Ba

#### c) Les actifs de la connaissance

À la base du processus de création de la connaissance, il y a les actifs de la connaissance. Les actifs peuvent se définir comme des ressources propres à l'entreprise et qui sont indispensables pour créer des valeurs pour l'entreprise. La connaissance, malgré le fait qu'elle soit considérée comme l'un des atouts les plus importants pour une entreprise afin de créer un avantage concurrentiel durable, n'a toujours pas aujourd'hui, un système efficace et des outils pour évaluer et gérer les actifs de connaissance. Une des difficultés pour mesurer les actifs de connaissance est le fait qu'ils soient dynamiques. Les actifs de connaissance

<sup>14</sup> Article SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation de Nonaka, Toyama et Konno, 2000 page 16

sont à la fois des entrées et des sorties des activités de création de connaissances de l'organisation. Ils sont donc en constante évolution.

Nonaka, Toyama et Konno (2000) proposent de classer les actifs de connaissance (knowledge assets) en quatre types pour comprendre comment ils sont créés, acquis et exploités : Les actifs de connaissance, résultant de l'expérience; les actifs de connaissance conceptuels; les actifs de connaissance systémiques et les actifs de connaissance ordinaires.

<b>Experiential Knowledge Assets</b> Tacit knowledge shared through common experiences <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skills and know-how of individuals</li> <li>• Care, love, trust, and security</li> <li>• Energy, passion, and tension</li> </ul>	<b>Conceptual Knowledge Assets</b> Explicit knowledge articulated through images, symbols, and language <ul style="list-style-type: none"> <li>• Product concepts</li> <li>• Design</li> <li>• Brand equity</li> </ul>
<b>Routine Knowledge Assets</b> Tacit knowledge routinised and embedded in actions and practices <ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how in daily operations</li> <li>• Organisational routines</li> <li>• Organisational culture</li> </ul>	<b>Systemic Knowledge Assets</b> Systemised and packaged explicit knowledge <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents, specifications, manuals</li> <li>• Database</li> <li>• Patents and licenses</li> </ul>

Figure 7. Four categories of knowledge assets

15

Figure 4.5 Quatre catégories d'actifs de connaissances

<sup>15</sup> Article SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation de Nonaka, Toyama et Konno, 2000 page 20

#### d) Le leadership

Il est question du rôle des cadres supérieurs et moyens dans la conduite d'un processus dynamique de création de connaissances. Le rôle des producteurs de connaissance dans ce processus est crucial. En effet, leur rôle consiste à ce que les cadres intermédiaires qui sont à l'intersection des flux verticaux et horizontaux de l'information dans l'entreprise interagissent activement avec d'autres pour créer des connaissances en participant et en menant dans ba.

Dans la création de la connaissance, *distribuer le leadership* comme on le voit dans la gestion *middle-up-down* est la clé, car elle ne peut être gérée par la gestion traditionnelle *top-down* (Nonaka, Toyama et Konno, 2000).

Les cadres supérieurs et moyens jouent un rôle de leadership en *lisant* la situation, aussi bien qu'en la conduisant, en travaillant sur les trois éléments du processus de création de la connaissance : La vision de la connaissance; le développement et la promotion du partage des actifs de connaissance; la création, la connexion et la vitalisation de ba. Cependant créer, trouver et connecter ba n'est pas suffisant pour l'organisation pour gérer le processus dynamique de création de la connaissance. Ba devrait être vitalisé pour donner de l'énergie et de la qualité au processus SECI. Pour que cela puisse se faire, les producteurs de la connaissance doivent fournir les conditions nécessaires telles que : l'autonomie, le chaos créatif, la redondance, la variété requise, l'amour, les soins, la confiance et l'engagement (Nonaka, Toyama et Konno, 2000).

Selon Nonaka et al (2000), l'autonomie augmente les chances de trouver de l'information utile; la redondance d'information accélère le processus de création de la connaissance; la variété aide à maintenir l'équilibre entre l'ordre et le chaos. Favoriser l'empathie et la confiance mutuelle des membres de l'organisation est importante car elle constitue le fondement de la création de la connaissance.

Grâce au suivi de la direction donnée par la vision de connaissance, les producteurs de savoir pourront favoriser la création de connaissances organisationnelles à travers la facilitation des quatre modes de conversion de connaissance, bien que leur contribution la plus importante soit faite dans l'externalisation. Le leadership devrait ainsi favoriser le processus SECI.

Dans la même veine d'idées, Michel G. Bédard et al dans le livre *Le management à l'ère de la société du savoir* (2011) met en exergue cinq conditions qui rendent possible la création de connaissances :

*La vision collective* des connaissances donne une identité et un sens de la solidarité au groupe de travail ; *l'autonomie*, elle, peut préparer les membres d'une organisation à rencontrer des situations inattendues de création de nouvelles connaissances; *la fluctuation et le chaos créatif* se réfèrent à « l'interaction entre l'organisation et l'environnement externe » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p.102). La fluctuation environnementale, l'ambiguïté et le chaos organisationnel qui en découlent poussent les individus à s'adapter et à modifier leur routine, leurs habitudes de travail, ce qui les fait sortir de leur « zone de confort »; *la redondance*, qui permet aux individus d'une organisation d'apprendre à appréhender un problème, un concept ou un projet à travers d'autres perspectives, à les aborder différemment, à en discuter entre eux, ce qui est source de créativité et donc de création de nouvelles connaissances organisationnelles; *la variété requise* selon Nonaka et Takeuchi est la diversité interne dont doit se doter une entreprise pour faire face aux ambiguïtés et aux complexités de l'environnement où elle évolue. Pour que cela puisse se faire, les individus au sein de l'entreprise doivent avoir un accès rapide et égal à une variété d'informations pertinentes.

Nonaka et Toyama (2005) résument bien les bases de la théorie de la création de la connaissance dans l'entreprise de la façon suivante :

Une vue fondamentale des êtres humains : la connaissance ne peut exister sans la subjectivité humaine et les contextes qui entourent l'homme. Dans la création de la connaissance organisationnelle, ce sont les différentes subjectivités humaines qui aident à la création de nouvelles connaissances.

La création de la connaissance organisationnelle : la synthèse de la subjectivité et de l'objectivité. La création de la connaissance organisationnelle signifie que la connaissance subjective tacite tenue par un individu est externalisée dans une connaissance objective explicite afin d'être partagée et synthétisée. La nouvelle connaissance créée est ensuite utilisée et intégrée par les individus pour enrichir leur connaissance subjective tacite. À travers ce processus de conversion de la connaissance tacite à explicite, les valeurs subjectives sont synthétisées dans plus d'objectivité, socialement partagées en connaissance.

Le modèle dynamique de la création de la connaissance dans l'entreprise : Basic Components of Knowledge-based Firm<sup>16</sup>. Ce modèle se base sur sept composants fondamentaux à savoir : le processus de dialogue et de pratique du SECI; la vision de la connaissance et la conduite des objectifs lesquelles donnent la direction et l'énergie au processus SECI; BA la place/le lieu essentiel pour le processus SECI; knowledge asset/les actifs de la connaissance, lesquels sont les 'inputs' et les 'outputs' du processus SECI; et l'environnement en tant qu'écosystème de la connaissance et des multiples couches de BA.

---

<sup>16</sup> L'article de Ikujiro Nonaka and Ryoko Toyama; *the theory of knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis* page 5

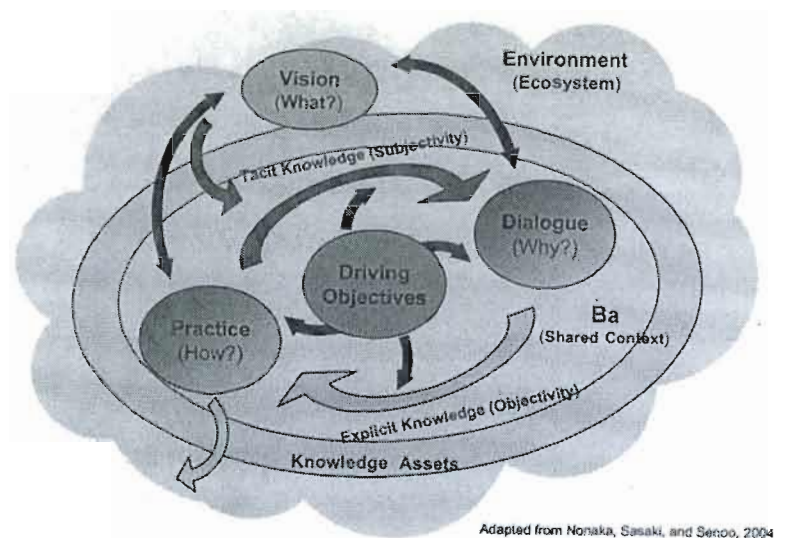


Figure 1 Basic Components of Knowledge-based Firm

Figure 4.6 Les composantes de base de la connaissance organisationnelle selon Nonaka, Sasaki, et Senoo (2004)

Le leadership des connaissances : le leadership dans la théorie de la création de la connaissance dans l'entreprise est basé sur une distribution plus flexible du leadership. Depuis que la connaissance est créée à travers une interaction dynamique, le leadership dans la théorie de création de la connaissance dans l'entreprise requiert l'engagement de tous les membres de l'organisation et non seulement de quelques élites. Pour que le leadership de la connaissance fonctionne, le mécanisme de milieu-haut-bas est la clé. Cet article met l'accent sur le rôle du leadership par le biais de la vision de la connaissance et le BA.

#### 4.1.2 La place de la synthèse et du dialogue dans la création de la connaissance

La création de la connaissance est un processus de synthétisation à travers lequel l'organisation interagit avec les individus et l'environnement pour transcender les contradictions émergentes auxquelles l'organisation doit faire face (Nonaka et Toyama, 2003).

La capacité de synthèse est définie comme la capacité à synthétiser diverses thèses et antithèses, de générer un processus continu de «self-transcending» de la création de la connaissance. Sans la capacité de synthétiser les contradictions, on tombe simplement dans le chaos et l'innovation ne se produit pas (Nonaka et Toyama, 2002).

Selon Nonaka et Toyama (2002), la gestion des forces contradictoires, telles que la concurrence et la coopération, l'intégration et la désintégration, la créativité et l'efficacité (efficience), sera signe de longévité et de prospérité dans le monde des entreprises en ce sens que le processus de création de la connaissance est un processus de synthèse. En essayant de synthétiser les contradictions, il est possible de transcender l'équilibre optimal existant et de créer une nouvelle réalité. Par conséquent, la théorie de la création de la connaissance est différente de la théorie économique actuelle selon laquelle le processus de l'entreprise vise à atteindre le point optimal.

Une entreprise peut être considérée comme une fonction de création de la connaissance, une collection d'actifs de connaissances et en tant que dialectique qui synthétise diverses contradictions avec sa vision, son *ba*, ses routines créatives, ses systèmes d'incitation et de leadership partagé (Nonaka et Toyama, 2002).

C'est dans cette même logique d'idées que Nonaka et Toyama (2003) définissent l'entreprise comme un être dialectique qui synthétise diverses contradictions par le biais de la SECI, le *ba* et la stratégie de l'organisation. Ces éléments doivent être réexaminés d'un point de vue intégré au lieu de subir l'analyse logique de la structure ou de l'action.

Nonaka et Toyama (2005) dans leur article *The theory of knowledge –creating firm : subjectivity, objectivity and synthesis*, offrent un cadre pour capter le processus dynamique de la création de la connaissance dans lequel la connaissance est créée à travers une dynamique, interaction entre la subjectivité et l'objectivité. La connaissance est ainsi créée à travers la synthèse de la pensée et des actions des individus qui interagissent l'un avec l'autre au sein et au-delà des frontières organisationnelles. De plus, la théorie de la création de la connaissance voit l'entreprise comme une entité pour créer la connaissance activement par la synthèse des contradictions. Contrairement à d'autres théories sur l'entreprise, cette

théorie explique la différence entre les entreprises non pas comme le résultat de la défaillance du marché mais comme le résultat d'un but et d'une stratégie.

D'autres travaux viennent nous éclairer sur la place qu'occupent le dialogue et la synthèse dans le processus de création de connaissance. En effet, W. David Holford, dans son article *Knowledge construction and risk induction/mitigation in dialogical workgroup processes* (2010), examine comment la connaissance est construite, en d'autres termes comment se fait la création de la connaissance, et comment le risque est induit dans l'environnement des groupes de travail d'une grande entreprise aérospatiale nord-américaine. Le point de départ est l'individu au sein du groupe de travail où la création de la connaissance et le 'sense-making' organisationnels commencent avec l'individu (Nonaka et Takeuchi, 1995; Weick, 1995) et où le groupe de travail est une entité constitutive et fondamentale au sein de l'organisation pour comprendre les phénomènes sociaux (Enriquez, 1992).

Par essence, la connaissance et sa création ont une gamme infinie de concepts ambigus ou antithétiques pour exploiter la connaissance qui se développe ontologiquement de l'individu à la société (Nonaka et Takeuchi, 2004), raison pour laquelle les connaissances se composent de la synthèse de l'apparition constante de nouvelles notions antithétiques.

W. David Holford (2010) illustre diverses catégories de risque comme étant complexe, hybride, intercausal et dialectique. L'« ambivalence » de Weick (2001a) implique que l'ambiguïté est consciemment autorisée à coexister, et selon Peng et Akutsu (2001), représente une forme plus subtile de la pensée dialectique connue sous le nom « compromettre la pensée dialectique » où contradictions et ambiguïtés ne sont pas résolues par la synthèse, mais simplement tolérées et autoriser à coexister.

Selon Peng et Akutsu (2001), Nonaka et Toyama (2002), la pensée dialectique implique la résolution momentanée de l'ambiguïté dans sa synthèse et est en fait plus « occidentale » dans les caractéristiques de « compromettre la pensée dialectique ». Cet article soutient la



position, dans l'esprit de l'ambivalence de Weick, que l'intégration des ambiguïtés peut se produire à travers une ou l'autre approche.

Ainsi, en partant du fait qu'il existe une relation intime entre la connaissance, le risque et la contradiction, l'objectif majeur des travaux de W. David Holford (2010) a été d'examiner comment les individus et le collectif de groupe de travail auquel ils appartiennent perçoivent et réagissent aux ambiguïtés (exemples : les connaissances explicites vs tacites; la théorie vs la pratique; la réflexion vs l'action et l'informel vs l'organisation formelle) avec ses ramifications.

En se basant sur les cinq catégories observées dans l'environnement de réunion intergroupe, un modèle dialogique est proposé sur la façon dont la connaissance semble être construite : l'intégration des connaissances tacites et explicites et ses conversions; la complexification de la connaissance en tant qu'ouverture aux concepts antithétiques; l'induction du risque en raison des mesures coercitives 'sense-giving'.

La proposition suivante est faite (W. David Holford 2010, p 30) : la relation ontologique entre le soi et l'autre facilite la réceptivité aux dyades secondaires antithétiques mais complémentaires (étant essentiellement les différents éléments de connaissances contradictoires tel que décrit par Nonaka et al) où la connaissance est exprimée, intégrée et synthétisée dans le processus dialogique. Le résultat est la connaissance complexifiée (création de la connaissance).

#### 4.1.3. L'informel

##### a) La connaissance tacite

Nonaka (1994) pour sa part définit la connaissance tacite comme étant personnelle, spécifique au contexte, difficile à formaliser et à communiquer. La connaissance tacite implique à la fois des éléments techniques et cognitifs. Selon Johnson-Laird (1983), les

éléments cognitifs impliquent des modèles mentaux qui incluent des schémas, paradigmes, perspectives, des croyances ou points de vue (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Selon Takeuchi (2001), le tacite est une connaissance non articulée, purement subjective, à savoir : technique qui relève des compétences et techniques formelles, donc tout ce qui est intuitions et inspirations personnelles originaires des expériences corporelles. Cognitif qui relève des croyances, valeurs, émotions et modèles mentaux de l'individu difficilement articulé mais qui façonnent notre perception du monde.

Bédard et al (2011) à travers la phase de socialisation qui se définit comme «le processus par lequel une personne peut acquérir des connaissances tacites d'une autre personne sans avoir recours au langage verbal ou écrit», montrent que dans cette phase, il y a une bonne partie d'informel. En effet, ce processus se réalise par d'autres moyens tels que l'observation, l'imitation ou l'expérience. La socialisation est avant tout un processus de partage d'expériences (apprentissage professionnel, apprentissage «sur le tas», mentorat, fréquentations sociales). Elle permet toutes sortes d'«expériences partagées» entre deux ou plusieurs personnes (exemple du maître et son apprenti). De cela, il ressort qu'elle produit des connaissances tacites, un savoir sympathique (Bédard et al 2011, p 457).

De ce qui précède, l'informel apparaît comme occupant une bonne partie dans le processus dynamique de la création de la connaissance. En effet, comme il a été vu un peu plus haut, l'aspect informel intervient nécessairement dans le processus de socialisation tacite vers tacite de la création de la connaissance (les non dits ; l'expérience ; le savoir n'est pas codifiable etc.). En ce sens qu'il s'avère important de regarder de plus près l'importance du non formel, en d'autres termes de l'informel mais cette fois-ci avec les communautés du savoir.

## b) Les communautés du savoir

Une communauté de savoir peut se définir comme un groupe *informel* (différent des entités formelles telles que les groupes fonctionnels ou les équipes projet) de membres, caractérisé par les propriétés suivantes : 1) le comportement des membres se caractérise par l'engagement *volontaire* dans la construction, l'échange et le partage d'un répertoire de ressources cognitives communes; 2) à travers leur pratique et leurs échanges répétés, les membres d'une communauté donnée construisent progressivement une *identité* commune; 3) le ciment de la communauté de savoir est assuré par le respect de normes sociales propres à la communauté (Cohendet. P et al 2006).

Il existe deux types de communautés de savoir qui ont fait l'objet d'une attention soutenue dans la littérature : les communautés épistémiques et les communautés de pratique. À cet égard, les communautés épistémiques sont des groupes d'agents partageant à la fois un but de création de connaissances et un cadre commun permettant l'appréhension collective de cette activité. Le but de ces dernières se situe clairement hors des communautés au sens où la connaissance produite devient un objet en soi capable de circuler hors du contexte social qui l'a produit (Cohendet. P. et al. 2006, p 37).

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes partageant un ensemble de problèmes ou une passion sur un sujet et qui approfondissent leur connaissance et leur expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière (Ferrary et Pesqueux, 2006).

Les membres des communautés de pratique cherchent essentiellement à développer leurs compétences propres sur une pratique considérée. De ce fait, elles peuvent être vues comme des moyens d'améliorer les compétences individuelles (Cohendet et al, 2006).

À l'intérieur des communautés de pratique, la connaissance privilégiée apparaît comme étant un savoir-faire tacite et hautement dépendant du contexte de son application. Elles ne cherchent pas à communiquer vers le monde extérieur. Les membres communiquent extensivement entre eux sur des modes peu formalisés et leurs interactions avec le monde extérieur se font à travers leur pratique (Cohendet et al, 2006 p 40).

L'identification des communautés dans un contexte réel se présente sous quatre cas : les communautés qui se signalent elles-mêmes; les communautés révélées par une intervention extérieure à la firme; les communautés qui sont identifiées en interne et l'identification au travers des outils.

Il existe différentes hypothèses pour pouvoir interpréter le rôle et la place des communautés dans l'organisation, à savoir :

- *La connaissance n'est pas assimilable à de l'information* : La connaissance n'est pas une simple agrégation d'informations. Elle est davantage un système d'informations encasté dans un contexte (Granovetter, 1985) et soumis à des processus individuels ou organisationnels qui lui confèrent un sens (Weick, 1995) en permettant l'interprétation d'informations nouvelles et existantes à un niveau individuel ou organisationnel afin de développer de nouvelles connaissances (Daft et Weick, 1984). Si l'information a une dimension principalement quantitative, la connaissance, elle, est purement qualitative (Cohendet et al, 2006 p 152).
- *Toutes les formes de connaissances ne peuvent être codifiées* : une connaissance articulée se fonde sur des éléments de base inarticulés, un ensemble de particularités intégrées tacitement par les individus. Les connaissances tacites constituent de ce fait l'arrière-plan de toute activité humaine et le contexte social de tout apprentissage (Cohendet et al, 2006 p 153).
- *Certaines formes de connaissance ne sont pas individuelles mais collectives* : la notion de routine est le véritable centre d'intérêt de la littérature sur la formation de la connaissance collective. La routine peut se définir comme une capacité à générer une action collective, à guider ou diriger une séquence d'actions déployées. Les routines garantissent la régularité et la prévisibilité du comportement individuel nécessaire à l'action collective (Cohendet et al, 2006, encadré 32 p 155).
- *La pratique (l'action) contribue à la génération des connaissances* : la connaissance selon Lev Vygotsky se construit dans l'action avant d'être intériorisée. C'est une connaissance-en-action. Ce qui témoigne de la primauté de l'épistémologie de

pratique par rapport à l'épistémologie de possession : nous faisons les choses (opus operatum) avant de savoir comment les faire (modus operandi). Cependant, dans l'article *Perspective making and perspective taking in communities of knowing*, Richard J. Boland et al (1995) mettent l'emphasis sur la cognition narrative au détriment du paradigmatique, et la réflexivité au détriment de l'action. Cela était nécessaire afin d'ouvrir un espace de dialogue sur ces caractéristiques souvent négligées de la vie sociale qui n'en sont pas moins essentielles à la création de connaissances dans les communautés et les organisations. Ces deux pensées qui semblent paradoxales pourtant forment une dialectique : autant la réflexivité informe l'action, autant l'action informe la réflexivité.

La différence entre *la performance intériorisée* des agents et *leur performance dans une situation d'action*, se traduit par la distance, toujours émergente entre ce que les agents *sont* et ce qu'ils *veulent être* (Cohendet et al, 2006, p 157). Ce sont l'interaction et la coopération qui favorisent l'actualisation et la construction des connaissances.

#### 4.2. Transfert et partage de la connaissance

Un modèle de processus de transfert de connaissance est proposé par Gabriel Szulanski dans son article *The process of knowledge transfer* (2000). Ce modèle identifie les étapes de transfert et les facteurs qui devraient être en corrélation avec la difficulté à différents stades du transfert.

Lors des transferts de connaissance, certains problèmes seront facilement diagnostiqués et résolus de façon routinière par les personnes directement concernées par le transfert. D'autres problèmes peuvent dépasser les ressources des acteurs organisationnels qui sont normalement affectés par cela et les problèmes concernant le transfert seront tout de même résolus de façon routinière. Ce niveau plus complexe du problème est susceptible d'être remarqué plus en profondeur parce qu'il interrompt la supposée circulation du transfert (Zeigarnik, 1967). Toutes choses égales par ailleurs, un transfert est plus susceptible d'être perçu comme

difficile ou collant ('sticky') lorsque les efforts pour résoudre les problèmes de transfert deviennent remarquables.

Un contexte organisationnel qui facilite la création et le développement des transferts est souvent dénommé fertile tandis qu'un contexte qui empêche la gestation et l'évolution des transferts est dit stérile. Dans un contexte stérile d'organisation de transfert, les problèmes reliés au transfert sont plus difficiles à résoudre. Le processus de transfert de connaissance se fait en quatre phases: l'initiation; l'implantation; l'accélération et l'intégration.

L'ambiguïté de causalité est importante à tous les stades du transfert. En effet, l'ambiguïté causale et le manque d'absorption du bénéficiaire des capacités semblent être les plus importants prédicateurs de la viscosité/stickiness. Même si les transferts de connaissance intra-entreprises sont souvent laborieux, prennent beaucoup de temps et sont difficiles, les conceptions courantes continuent de les considérer comme gratuits et instantanés. En faisant une distinction entre les différentes phases du transfert (initiation; implantation; accélération et intégration), le modèle fournit une façon de décrire et d'examiner de façon empirique l'évolution de la difficulté.

Le point de vue du processus de transfert de connaissance développé et illustré par Gabriel Szulanski (2000) suggère que les organisations apprennent à transférer la connaissance en faisant des transferts avec moins d'événements/de mouvement. Une organisation qui devient plus apte au transfert de connaissance est susceptible de mieux réussir à résoudre les problèmes liés au transfert au cours du prochain transfert.

Le modèle de processus offre un cadre pour classer les problèmes liés au transfert et les leçons pour les résoudre. Le processus de réflexion offre la possibilité d'apprendre à gérer l'apprentissage organisationnel, ce qui rend la planification du transfert de connaissance plus efficace et aide à décoller les transferts collants (Gabriel Szulanski, 2000).

En outre, il est important de souligner que le partage de connaissance ne se fait pas de façon naturelle ou encore automatique. Il exige, entre autres, un processus complexe visant à internaliser la connaissance diffusée dans les capacités de ses acteurs (Ernest et Kim, 2002).

Cela dépend en partie des mécanismes utilisés de la part de l'organisation afin d'intégrer et de diffuser le savoir à son ensemble (Ernest et Kim, 2002).

Par ailleurs, la connaissance tacite est d'une importance capitale pour la compétitivité de la firme (Eisenhardt et Santos, 2002) et cela, une fois partagée au niveau du groupe à travers des mécanismes d'intégration sociale (Nonaka et Takeuchi, 1997). Néanmoins, pour gérer et partager la connaissance tacite il faut tenir compte de l'importance de «se pencher sur les conditions dans lesquelles la connaissance peut se créer, se formaliser, s'échanger, se valider», (Prax, 2001 ; cité par Ferrary et Pesqueux , 2006 p 13), ce qui se fait par la structure organisationnelle, son contexte organisationnel et ses mécanismes d'intégration sociale.

Cohendet et al (2006) pour leur part, soutiennent que l'accumulation et la distribution des connaissances sont et vont être réalisées de manière croissante par des communautés de savoir. En effet, les communautés sont des structures disposant de mécanismes de validation des connaissances et sont capables d'absorber puis de reconstruire et de réinterpréter les connaissances.

Celles-ci revêtent deux caractéristiques paradoxales. D'une part, elles semblent difficilement adaptables hors de leur contexte d'émergence, les connaissances dans les entreprises restent trop *collées* (sticky knowledge) dans des parties de l'organisation et il est difficile de les diffuser dans l'ensemble de l'organisation, mais d'autre part, elles donnent aussi l'impression de pouvoir s'écouler très facilement hors des frontières juridiques de la firme. La clé d'explication de ce paradoxe est à rechercher dans l'interaction entre les structures informelles des communautés de savoir et les structures formelles des entreprises (Cohendet et al, 2006 p 63).

La reconnaissance de l'importance des communautés dans une économie fondée sur la connaissance implique une adaptation des modes de gouvernance. Dans les deux cas, au niveau de la firme et au niveau du système régional ou national d'innovation, le principe organisateur est le même : la reconnaissance du fait que la connaissance constitue un atout

bien plus important lorsqu'elle est partagée que lorsqu'elle est protégée. Dans le cas de la firme, ce constat conduit à chercher à décloisonner l'organisation, à aménager des espaces d'échange et de partage, à faciliter les interactions entre les membres de l'entreprise. Les communautés de savoir qui utilisent des espaces virtuels d'interactions créent des espaces de connaissance complètement assimilables aux *ba*.

Quand l'entreprise est vue comme une configuration biologique de *ba* au lieu d'une structure organisationnelle, il est possible de voir quel genre de connaissance doit et peut être créée, qui est la bonne personne avec des connaissances intégrées, et quels genres d'interactions sont nécessaires entre elles pour créer des connaissances sans être limitées par la structure de l'organisation existante (Nonaka et Toyama, 2003). Les communautés de connaissance correspondent bien à cela car elles sont transversales à l'organisation et rassemblent des membres issus de départements fonctionnels ou d'équipes hiérarchiques différentes (Cohendet, 2006).

Ferrary et Pesqueux (2006) pour leur part, soutiennent que le rôle des réseaux d'échanges électroniques dans l'existence des communautés de pratiques permet le partage des connaissances, une circulation de l'information qui favorise la reconnaissance sociale des experts et l'émergence d'un système de valeurs communes aux membres de la communauté. Les communautés de pratiques de l'organisation apprenante permettent de conserver du tacite et de l'enrichir par circulation explicite de tacite entre détenteurs d'un tacite de même nature.

#### 4.3. Management et connaissance

Il existe plusieurs approches sur la gestion de la connaissance, raison pour laquelle dans le cadre de cette recherche, nous tenons à préciser notre position qui est la suivante : la gestion de la connaissance sera abordée d'un point de vue humaniste n'ayant pour finalité que l'humain, son bien être et son épanouissement spirituel et matériel en harmonie avec son milieu social et son environnement écologique (Michel G. Bédard et al 2011, p438).



De ce qui précède, la gestion des connaissances peut se définir comme *«un processus d'apprentissage, de création, de transfert, de transformation et de circulation des connaissances explicites et tacites dans un contexte donné, effectué par les personnes, intégré dans les différents processus de l'organisation, soumis à la logique managériale en vigueur. Elle est cumulative et non rivale»* (Ebrahimi et Saives, 2006). C'est dans cette même logique d'idée qu'un proverbe chinois dit : *«Si nous avons chacun un objet et que nous les échangeons, nous avons chacun un objet. Si nous avons chacun une idée et que nous les échangeons, nous avons chacun deux idées»*.

Afin de mieux comprendre cette conception de la gestion des connaissances dans les entreprises, les prochaines sous-sections vont essentiellement s'atteler autour de deux approches à savoir l'approche technologique et l'approche humaine.

#### a. L'approche technologique

La gestion de connaissance a pour apport l'élaboration des réservoirs de connaissance permettant de préserver et de stocker les informations via les « technologies de l'information » (Rivard, 2005 ; Ferrary et Pesqueux, 2006).

L'approche technologique est une vision de la gestion des connaissances, qualifiée de «représentationniste» (Ferrary et Pesqueux, 2006), qui mobilise largement l'infrastructure technologique de l'entreprise afin de codifier et de stocker les connaissances nécessaires aux opérations de l'organisation. L'idée sous-jacente de cette approche, qualifiée de «personne-vers-document», est que la connaissance peut être extraite de la personne, classée dans des bases de données qui appartiennent à l'entreprise et qui peuvent être réutilisées (Bédard et al 2011, p 442).

En d'autres termes, l'essentiel des connaissances de l'organisation se trouve au sein de son système de bases de données et celle-ci ne dépend plus des personnes qui sont à son service. Son expertise vient de l'ensemble des connaissances codifiées et organisées qui lui appartiennent (Bédard et al 2011, p 442).

Ruggles (1998) et Pfeffer Sutton (1999) pour leur part, soutiennent que l'approche technologique réduit la connaissance à un ensemble d'informations structurée et formatées auxquelles chacun peut accéder.

De ce fait, cette approche a pour finalité de traiter la connaissance pour la rendre explicite, codifiable et stockable afin de la classer comme support technique (Hansen et al, 1999 ; Rivard, 2005 ; Ferrary et Pesqueux 2006).

Selon les modèles technologiques, le savoir est informatisable. Ils placent la technologie au cœur du système de connaissances. Le système de gestion des connaissances s'appuie essentiellement sur la technologie étant donné que les systèmes d'information matériel et logiciel se trouvent au cœur du système (Bédard et al, 2011, p 453).

#### ▪ Points faibles

Cette approche ne suffit plus dès qu'on sort de l'environnement de l'entreprise qui a besoin de la même information et de façon routinière. En effet, par la nature statique de cette approche elle ne contribue pas à l'augmentation des savoirs collectifs de l'organisation. La logique de la création de la connaissance trouve sa dynamique dans la richesse des interactions humaines qui explorent les situations nouvelles. De ce fait, cette approche impose sa logique technique à la logique humaine de l'apprentissage, de la création et du partage des connaissances (Bédard et al, 2011 p 443).

L'approche technologique de la gestion des connaissances conduit à la stratégie de la codification qui consiste à mettre l'accent sur les savoirs explicites, scientifiques et codifiés. Selon les tenants de cette approche, tous les savoirs dont l'entreprise a besoin pour fonctionner correctement se trouvent dans les bases de données. De ce fait, on assiste à une certaine dépersonnalisation des connaissances dans la mesure où cette approche conduit le gestionnaire «à déshumaniser les connaissances par un transfert des compétences productives des travailleurs vers l'organisation du travail ou vers les systèmes d'informations» (Bédard et al, 2011, p 447).

En effet, la déshumanisation des connaissances pour annihiler le pouvoir des travailleurs du savoir est un autre point faible de cette approche. L'automatisation des compétences productives constitue une déshumanisation des activités de production et a conduit à une transformation des connaissances humaines en capital technique. Les choix d'ordre organisationnel et technologique conduisent les managers à déshumaniser les connaissances par un transfert des compétences productives des travailleurs vers l'organisation du travail ou vers des systèmes d'information (Ferrary et Pesqueux, 2006, p 148). Exemple des normes ISO et des procédures de certification qui constituent bien une forme de codification déshumanisante des savoirs.

Selon Bédard et al (2011), dans cette stratégie de codification qui est en quelque sorte dans la continuité du management classique, les gestionnaires se préoccupent surtout du contrôle de l'information et de la connaissance.

#### b. L'approche humaine

Une des raisons avancées pour expliquer les lacunes dans la gestion des connaissances est l'accent excessif mis sur les technologies de l'information (Mc Dermott, 1999) ou encore le remplacement de l'interface humaine par le contact technologique (Fahey et Prusak, 1998). Il existe des tensions dialectiques dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances.

L'approche humaine de la gestion des connaissances a conduit à la stratégie de la personnalisation. Dans cette stratégie, les technologies de l'information jouent un rôle secondaire, elles servent plus d'outils de communication et de partage de l'information. C'est dans cette même veine d'idée que Ferrary et Pesqueux (2006) affirment *«le principal objectif de l'informatique est d'aider les personnes à communiquer la connaissance et non pas à la stocker»*. Deux possibilités s'offrent aux gestionnaires : réduire toute la complexité de la gestion des connaissances à sa seule dimension de codification et de stockage de l'information et mettre ainsi la technologie au centre des choix stratégiques, ou bien utiliser la

technologie parallèlement à d'autres approches pour favoriser les interactions et la communication (Foray, 2000).

Cette approche de la gestion des connaissances prend en compte le fait que la connaissance est une affaire humaine. La qualité des connaissances organisationnelles dépend de la qualité du réseau humain dans l'organisation. Pour Prax (2000), il est impossible de dissocier la connaissance de la personne. Ici, la stratégie organisationnelle est orientée vers la valorisation des personnes et la création de lieux propices afin d'encourager le partage des connaissances (Bédard et al, 2011). En effet, l'accent est mis sur l'expérience des personnes, leurs connaissances tacites et notamment les interactions entre elles. La capacité à créer des connaissances stratégiques provient du dialogue et des interactions entre les membres de l'organisation. La philosophie de gestion est très différente dans cette approche dans la mesure où la gestion de la technologie laisse la place à la gestion des personnes, avec tout ce que cela comporte (Bédard et al, 2011, p 447).

Nonaka et Takeuchi (1997) pensent que la connaissance organisationnelle peut être considérée comme une connaissance individuelle qui est engagée dans une interaction forte et constructive avec l'entreprise. En effet, le succès des entreprises japonaises en matière d'innovation réside dans cet effort incessant pour créer des lieux de socialisation entre les personnes en ce sens que l'approche humaine de la gestion des connaissances oriente plutôt ses énergies vers la formation et l'augmentation des capacités en misant sur l'apprentissage des personnes pour être en mesure de créer de nouvelles connaissances au service de l'organisation.

Selon les modèles humains, l'entreprise est un lieu d'apprentissage et de création de connaissances tacites et explicites, industrielles et collectives. Nonaka et Takeuchi (1997), avec leur théorie de la création des connaissances organisationnelles expliquent l'innovation dans l'entreprise. Ce processus de conversion des connaissances implique à la fois des personnes, des groupes et des organisations. L'approche humaine suppose une philosophie participative du management. Cette approche humaine conduit à une stratégie de la personnalisation. Dans cette stratégie les gestionnaires sont des supports et des facilitateurs

de toute initiative de création des connaissances. Le rôle du management est de créer une situation où les personnes adhèrent volontairement au projet de l'entreprise et se responsabilisent pour atteindre les objectifs. Ainsi, le contrôle classique perd tout son sens (Bédard et al, 2011, p 448).

#### ▪ Les limites

L'approche humaine, contrairement à l'approche technique de la gestion des connaissances, accroît la dépendance de l'organisation envers ses membres. C'est ce que Viola (2005) appelle «l'organisation d'experts»<sup>17</sup>. En effet, souvent la connaissance n'appartient pas réellement à l'entreprise mais aux salariés qu'elle emploie, rendant d'autant plus complexe sa gestion car, lorsque l'organisation *apprend*, elle le fait bien souvent par le biais de ses salariés. Ces 'knowledge workers' acquièrent du pouvoir au sein de l'organisation du fait de la connaissance qu'ils détiennent (Ferrary et Pesqueux, 2006).

Le pouvoir se définit comme un rapport de force entre deux individus dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, le second n'est jamais totalement démuné face au premier (Crozier et Friedberg, 1977). La détention d'une connaissance constitue une asymétrie qui confère du pouvoir à celui qui la détient, en ce sens que la connaissance est une source de pouvoir. En effet, comme le notent M. Crozier et E. Friedberg, la première grande source de pouvoir est celle qui est liée à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable (Ferrary et Pesqueux, 2006, p 143).

---

<sup>17</sup> Se référer au tableau ci-dessous, inspiré de la figure 7.4 du livre *management à l'ère de la société du savoir*, Michel G. Bédard et al, 2011, p 442

<b>Ernst &amp; Young</b>	<b>McKinsey</b>
<b>La codification</b>	<b>La personne</b>
Économies de réutilisation People –to-document Investissements massifs en TI Recrute des titulaires d'un baccalauréat en administration des affaires (BAA) Formation en groupe, informatisée Récompense pour utilisation et contribution à la base	Différenciation Person-to-person Investissements modérés en TI Recrute des titulaires d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) Formation par mentor Récompense pour partage de la connaissance
<b>L'organisation experte</b>	<b>L'organisation d'experts</b>

Figure 4.7 Source : figure conçue par Viola (2005), d'après Hansen, Nohria et Tierney (2003)

### c. La synthèse de ces deux approches

Selon Chantale Mailhot et al (2007,) le dilemme technologie-individus dans la littérature peut s'expliquer de la façon suivante: la gestion de la connaissance est souvent considérée comme un sous produit des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les auteurs de ce courant (technologique) voient dans la gestion des connaissances une démarche de nature essentiellement technique qui vise à repérer, à enregistrer et à archiver les connaissances (Niwa; 1990; Boisot, 1998). En réaction au premier courant, les auteurs de l'approche humaine avancent qu'il s'agit d'une démarche essentiellement sociale, destinée à favoriser les échanges par des interactions entre les acteurs, la seule susceptible de créer des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Le management des travailleurs du savoir permet de voir que les compétences productives ne sont pas toutes déshumanisables. Il y a des catégories de connaissances qui sont intrinsèquement humanisées (Ferrary et Pesqueux, 2004). Les connaissances tacites qui, par

nature sont liées à la personne qui les détient, confèrent un plus grand pouvoir à leur possesseur.

Les communautés de pratiques qui sont des fabriques de connaissance qui permettent aux organisateurs de gérer la connaissance avec le même professionnalisme utilisé pour gérer d'autres actifs de l'organisation interviennent dans cette dialectique technologie-humain. Il est donc nécessaire, dans l'intérêt de l'organisation, de comprendre et de développer ces structures pour répondre à l'explosion des connaissances. Ici, la gestion de la connaissance consiste essentiellement à gérer les réseaux et les communautés de personnes, elles-mêmes considérées comme dépositaires et détentrices de savoirs tacites. Selon Foray (2000, p 96), elle représente bien un outil de routinisation de l'innovation.

Au vu de ce qui précède, il est possible d'établir une synthèse de nos deux approches de la façon suivante : d'un côté, nous avons une organisation experte, détentrice des connaissances, essentiellement explicites et qui doit s'assurer de les transmettre à ses membres souvent par les NTIC. De l'autre côté, nous avons une organisation d'experts détenteurs de connaissances essentiellement tacites et qui doit veiller à ce que ces connaissances se transmettent, souvent socialement, pour garantir la pérennité de l'expertise (Chantal Mailhot et al, 2007 p 2). Dans le premier cas, la technologie est l'élément central, structurant, du système de gestion des connaissances auquel s'adaptent les acteurs. Dans le deuxième cas, la technologie fournit un cadre facilitateur, mais idéalement transparent, aux interactions sociales (Chantal Mailhot et al 2007 p 2).

Bédard et al (2011) pour leur part, rappellent qu'il est nécessaire de concevoir la gestion dans un esprit systémique. Pour Prax (2007, p.55), il existe quatre dimensions indissociables dans la conception d'un système de gestion des connaissances<sup>18</sup> à savoir : la stratégie de l'entreprise; la structure de l'organisation; les outils, peu importe l'approche (technologique ou humaine) choisie par l'organisation concernant son système de gestion des connaissances; et l'être humain qui joue un rôle principal dans la mesure où sa motivation, ses compétences et son niveau d'engagement dans l'organisation influencent énormément la qualité et le fonctionnement du système de gestion des connaissances (Bédard et al, 2011, p 444).

---

<sup>18</sup> Voir schéma ci-dessous, inspiré de la figure 7.5 du livre management à l'ère de la société du savoir de Bédard et al 2011 p 445.



Figure 4.8 Système de gestion des connaissances

Source : Prax (2007, p.55)

Takeuchi Horataka (2003), quant à lui, soutient que l'habilité à embrasser deux opposés ou extrêmes en même temps, deviendra de plus en plus importante pour les leaders de demain. Pour créer une nouvelle connaissance, ils auront à embrasser à la fois la connaissance explicite et la connaissance tacite.



## CHAPITRE V

### LE CADRE CONCEPTUEL ET LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le cadre conceptuel est la section de notre travail qui va nous permettre d'établir des liens entre nos différents concepts, d'expliquer, de justifier les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres. Par la suite nous serons en mesure d'énoncer la problématique de notre recherche.

#### 5.1. Le cadre conceptuel

Il est très courant de trouver dans la littérature des recherches sur la culture, sur le management ou encore sur la création, le transfert et le partage des connaissances. Plusieurs chercheurs ont tenté d'établir un lien entre la culture et le management. De même, la littérature rend compte des recherches qui ont été faites sur la création de la connaissance. Cependant, notre projet dans ce présent travail cherche à établir une relation entre ces trois axes à savoir : culture/management/création, transfert et partage des connaissances, et sur les éventuelles répercussions que cette relation pourrait avoir au sein de l'entreprise.

D'une part, il sera question de mettre en exergue la complexité de la culture. Étant donné tout ce qu'elle englobe, nous avons jugé utile de circonscrire notre choix en nous positionnant sur la culture africaine, plus précisément celle de l'Afrique de l'ouest par le biais d'un pays : le Mali et d'une ville, Bamako.

D'autre part, nous nous sommes intéressés à comprendre les liens qu'elle entretient avec le management, comment ces deux notions s'influencent réciproquement dans l'entreprise. Et enfin, ce lien que peut entretenir la culture avec le management peut-il être une source de création de la connaissance? Sachant que dans la culture noire il existe une bonne partie d'informel, de tacite, d'expérience, ce qui est de même pour la création de la connaissance,

en se basant sur Nonaka et Takeuchi (1997), il semble possible de créer une relation autour de ces trois axes.

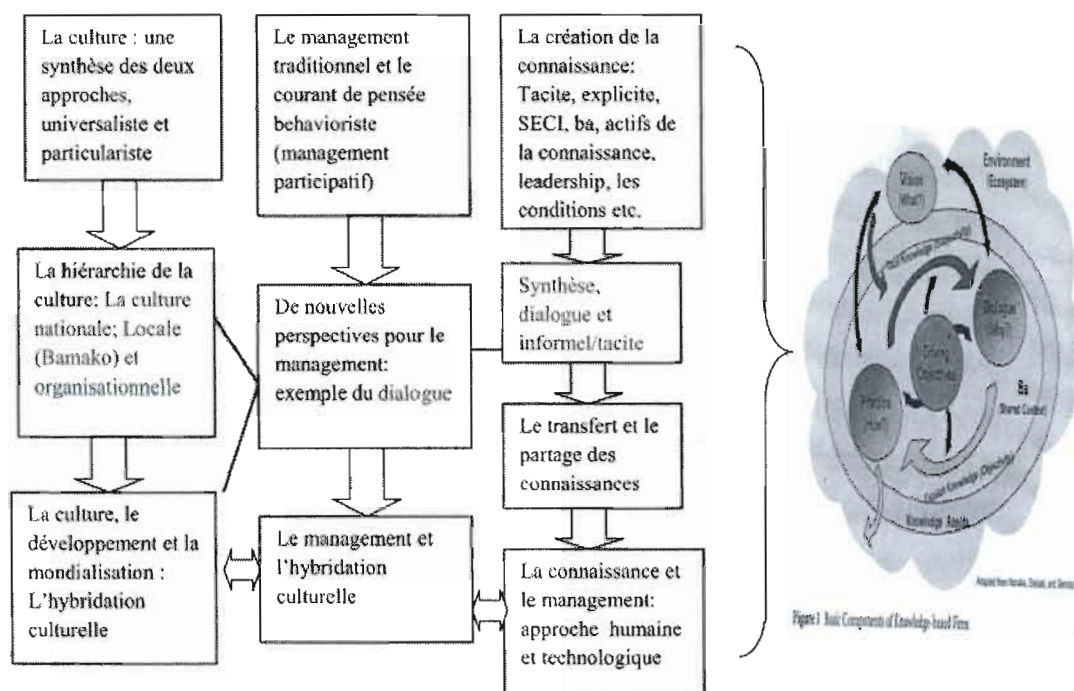


Figure 5.1 Les concepts visités et présentés dans notre revue de littérature

La figure ci-haut est une schématisation des concepts vus dans notre revue de littérature, des liens qu'ils entretiennent. Nous partons de la compréhension du concept de la culture. La culture dans l'optique de cette recherche est perçue comme universelle certes mais aussi comme particulariste. Ici, il n'est pas question de voir la culture comme universelle ou particulariste de façon dichotomique, mais plutôt de voir la culture comme une synthèse de ces deux approches.

En tenant compte de la hiérarchie de la culture, il s'avère important de situer la place que la culture est censée occuper dans notre présent travail. Il sera question dans notre recherche d'étudier et de comprendre la culture nationale, locale et organisationnelle. En effet, le terrain se fera au sein d'une filiale d'une multinationale française au Mali, dans la ville de Bamako

où il va falloir comprendre par conséquent la culture organisationnelle qui y prévaut, et si possible, sa culture au sein des groupes de travail.

Le Mali est un pays en voie de développement, raison pour laquelle il sera aussi important d'analyser l'aspect culture et développement. En effet, le développement est aussi une question culturelle, au sens anthropologique du terme selon le PNUD (Programme des Nations unies pour le développement). Il ne peut y avoir de développement harmonieux, équilibré et juste, sans liberté culturelle. Les pays pauvres en voie de développement ont souvent été accusés de résistance culturelle des populations locales au changement. Or, selon Olivier de Sardan, « *il n'y pas de culture jugée inapte au changement* ». Ce sera un point à analyser sur notre terrain.

De ce qui précède, la mondialisation est un phénomène que l'on ne peut ignorer. Cela est dû aux répercussions qu'elle a sur la culture et aussi à sa portée sur le développement des différents pays. Elle est désormais inhérente au développement d'une nation, d'un peuple. Les cultures ne sont pas en marge du phénomène de mondialisation. En effet, il y a une rencontre qui se fait entre la culture mondiale économique et les cultures nationales, ce qui a pour conséquence la naissance de sociétés et de cultures hybrides. De ce fait, les pratiques managériales sont elles aussi influencées par cette hybridation culturelle. Le management entretenant un rapport étroit avec la culture, il est important qu'elle aussi s'ajuste. Dans cette recherche, il est essentiel de montrer qu'il existe une influence bidirectionnelle entre la culture et le management, ces deux notions s'influencent réciproquement, autant la culture influence le management autant les pratiques managériales exercent une pression sur les cultures. Cependant, qu'est-ce que le management?

Le management traditionnel se compose de deux courants de pensée à savoir : formelle/rationnelle et behavioriste. Le courant de pensée formelle comprend, entre autre, le modèle de l'organisation scientifique du travail de Taylor, l'organisation administrative classique de Fayol et l'organisation bureaucratique de Weber. Tandis que le courant de pensée behavioriste lui se compose, entre autre, du modèle des relations humaines de Mayo et du modèle participatif de Likert. Le modèle des relations humaines cherche à comprendre l'articulation entre la dimension humaine du travail et la productivité, tandis que le modèle participatif met l'accent sur la dimension humaine et l'idéal démocratique.

Le management traditionnel, comme toute discipline a ses forces, mais aussi ses faiblesses. Notre travail a pour but d'apporter une contribution humaine au management traditionnel et nous estimons qu'il y a du chemin à faire pour arriver à ériger un management meilleur. Meilleur dans le sens où ce management tiendra compte de l'humain qui est le principal moteur de richesse au sein de l'entreprise, car sans l'humain il serait difficile, voire même impossible d'atteindre une saine productivité au sein de l'entreprise. Pour que cela puisse se faire, de nouvelles perspectives doivent être prônées, raison pour laquelle il est essentiel de rappeler certaines dimensions oubliées à savoir le dialogue.

Le management classique ou encore américain a longtemps été perçu comme le modèle à appliquer à toutes les entreprises, et cela partout dans le monde. Cependant, après des échecs répétitifs mis sur le compte d'une résistance culturelle, il s'avère important de reconnaître le lien qu'entretiennent ces deux disciplines. En effet, il ne s'agit pas d'imposer un style de gestion à un pays donné et obtenir des résultats attendus. Bien au contraire, la réussite d'un style de gestion entretient un rapport étroit avec son contexte d'application, sa culture. Ce lien qu'entretiennent le management et la culture est aussi source de création de connaissance au sein de l'entreprise. Mais qu'est-ce que la création de la connaissance?

La création de la connaissance se fait à travers le processus de conversion de la connaissance. Nous avons deux formes de connaissance, tacite et explicite. La connaissance est créée par les interactions entre la connaissance tacite et explicite et se fait à travers quatre modes de conversion à savoir : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation.

Pour comprendre comment les organisations créent de la connaissance de façon dynamique, un modèle de création de la connaissance est proposé. Il est constitué de trois éléments, à savoir : SECI qui est le processus de la création de la connaissance à travers la conversion entre la connaissance tacite et la connaissance explicite, Ba qui est un contexte partagé pour la création de la connaissance et, les actifs de la connaissance qui sont des inputs, outputs et le modérateur du processus de connaissance. À cela il faut rajouter le leadership qui est le rôle joué par les cadres supérieurs et moyens dans la conduite d'un processus dynamique de création de connaissances.

En nous basant sur la littérature, il nous a été clairement démontré à travers plusieurs auteurs que la synthèse et le dialogue occupent une place essentielle dans le processus de création de la connaissance. De plus, nous avons pu voir qu'une bonne partie du processus de création de la connaissance se fait par le biais du tacite ou du non-dit. L'aspect informel intervient justement dans ce processus, essentiellement lorsqu'il est question de la phase de socialisation, tacite vers tacite (les non-dits ; l'expérience ; le savoir n'est pas codifiable etc.). De ce fait, il s'avère important de regarder de plus près l'importance de la synthèse, du dialogue et de l'informel dans le processus de création de la connaissance.

Une fois que la connaissance est créée, il est essentiel qu'elle soit partagée au sein de l'organisation. Cependant, ce transfert des connaissances n'est pas toujours aisé, raison pour laquelle plusieurs auteurs donnent leur point de vue sur la meilleure façon de favoriser le partage des connaissances. En favorisant le partage des connaissances au sein de l'entreprise cela favorise la création de nouvelles connaissances organisationnelles.

La relation qu'entretiennent le management et la connaissance peut se présenter sous la forme de la gestion de la connaissance. Il existe différentes approches de la gestion. Dans le cadre de notre recherche, nous avons jugé utile d'aborder l'approche technologique et l'approche humaine. Nous avons opté pour une synthèse de ces deux approches pour la gestion de la connaissance.

« L'hybridation culturelle », « le management et la culture », « la connaissance et le management » sont trois concepts en étroite relation dans le cadre de notre travail. Ces notions ont une répercussion les unes sur les autres qui favorisera un management intégré.

Dans notre recherche, la synthèse et le dialogue occupent une place importante. En effet, si l'on part de notre premier axe qui est la culture, nous en arrivons à la fin de cet axe à l'acceptation des cultures hybrides qui sont une rencontre de la culture mondiale économique avec les cultures nationales. Ces cultures hybrides entretiennent de forts liens avec le management, ils s'influencent réciproquement. En parlant de management, qui est notre deuxième axe, nous proposons de nouvelles perspectives pour le management dans lequel on retrouve le dialogue qui occupe une place essentielle dans les qualités humaines. Et enfin,

dans notre dernier axe knowledge, on parle de la place importante qu'occupent la synthèse et le dialogue dans le processus de création de la connaissance.

Notre terrain se fera en territoire africain (Mali), qui comme sa culture le démontre bien est une terre qui priorise beaucoup le dialogue, l'informel dans les pratiques de tous les jours, y compris dans le style de gestion. Il sera donc fort intéressant de se pencher sur le lien que peuvent entretenir, la culture locale à Bamako, le dialogue, l'informel, le tacite.

Suite à ce qui précède nous avons été en mesure d'élaborer un modèle conceptuel initial qui synthétise l'essentiel de nos propos:

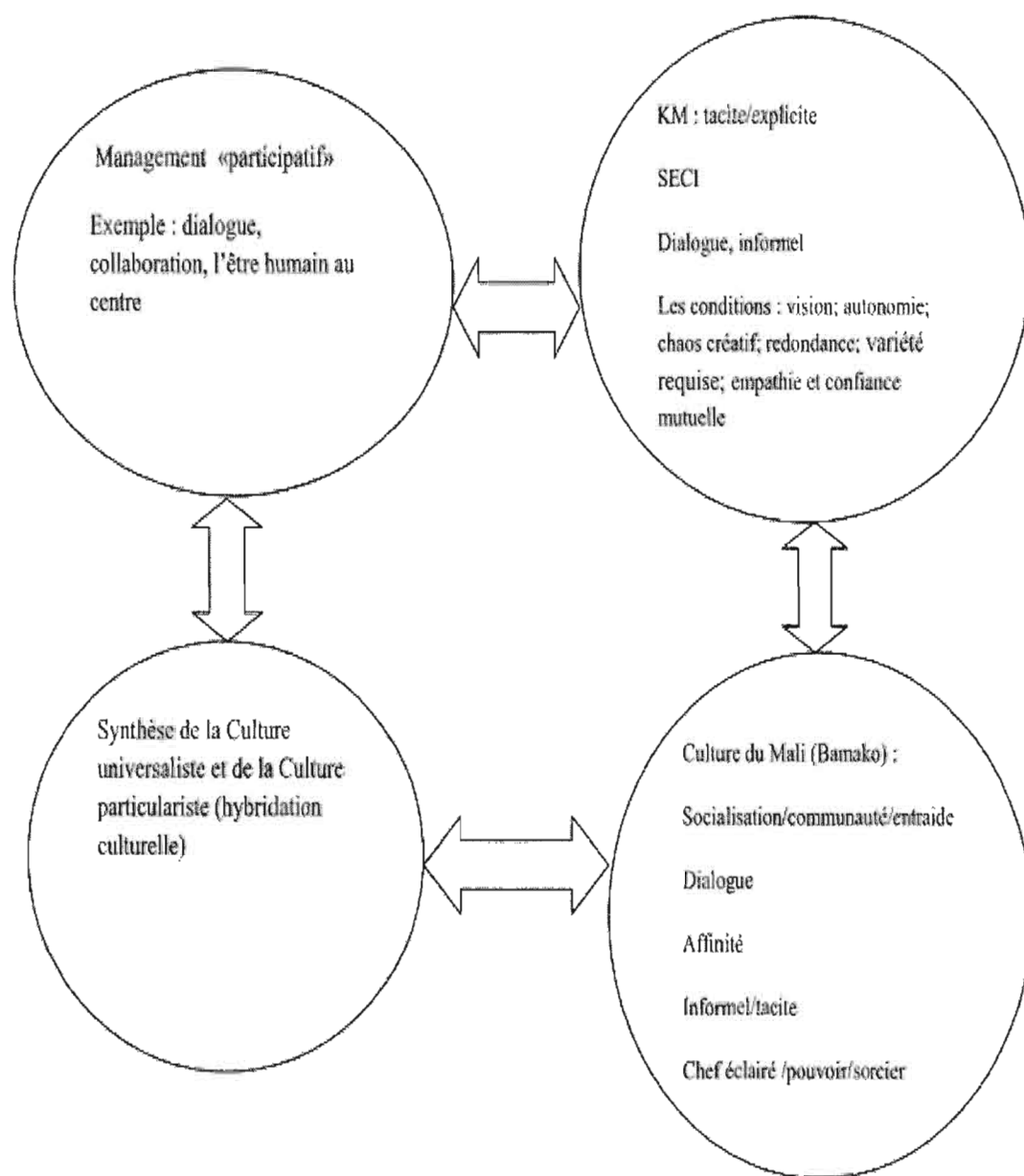


Figure 5.2 Modèle du cadre conceptuel initial

## 5.2. Problématique de recherche

Nous avons vu que la culture n'est pas neutre dans la gestion des entreprises. Bien au contraire, elle y est omniprésente. Mais la question est de savoir si elle peut s'exprimer de manière plus ou moins libre, où elle peut donc pleinement enrichir le milieu organisationnel à travers ses forces; ou est-ce qu'elle doit agir de manière clandestine et donc agir comme frein aux objectifs de l'entreprise? La culture devrait servir de rempart pour créer un management adapté à son contexte d'application. En ce qui concerne la culture africaine, elle regorge de richesses pour l'entreprise. En effet, des notions telles que l'informel, le dialogue, la synthèse, le tacite comme nous l'avons vu précédemment, constituent les bases pour créer de la connaissance. De plus, ces notions forment une complexité qui nous mène à poser notre question de recherche d'où découleront les sous-questions de recherche.

## 5.3. Question et sous-questions de recherche

Au vu de ce qui a été précédemment expliqué, nous sommes en mesure de formuler une question de recherche à savoir :

«Comment les particularités de la culture malienne interagissent avec le management? Et comment est-ce-que cette interaction est source de création des connaissances?»

Nous nous baserons sur le modèle de Nonaka et Takeuchi en tant que théorie descriptive de la création de connaissances, pour voir comment l'articulation des connaissances tacites à explicites prend forme au sein de notre entreprise et établirons des liens avec les particularités de la culture malienne.

Dans le but de s'assurer une démarche structurée et afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, il est de rigueur de formuler des sous-questions de recherche, d'où les questions suivantes :

- 1) Quelles sont les dynamiques de la création et du partage des connaissances au sein de l'entreprise?



Les dynamiques de la création et du partage des connaissances organisationnelles peuvent se résumer de la façon suivante :

- Le tacite et l'explicite
- Les phases de socialisation-externalisation-combinaison-intériorisation ou SECI
- Les conditions qui favorisent ce processus : la vision collective des connaissances; l'autonomie; les chaos créatifs; la redondance; la variété requise; l'empathie et la confiance mutuelle

2) Les particularités culturelles du Mali favoriseraient-elles le processus de création et de partage des connaissances?

Le processus de création et de partage de la connaissance selon le modèle de Nonaka et Takeuchi se fait essentiellement à travers une interaction entre le tacite et l'explicite. En Afrique, l'informel occupe une place importante dans la société. Le Mali n'y fait pas exception. En effet, le dialogue, les affinités, la notion de communauté sont toutes des notions imbriquées dans ce pays. Ces notions informelles peuvent être classées dans la catégorie du tacite dans le modèle de Nonaka et Takeuchi, en ce sens que les particularités culturelles maliennes pourraient favoriser le processus de création et de partage des connaissances.

3) Qu'est ce qui peut expliquer la réciprocité d'adaptation entre le management et les individus?

Plusieurs points peuvent être soulevés pour expliquer une éventuelle réciprocité d'adaptation entre le management et les individus, à savoir :

- Des similitudes entre la culture organisationnelles et la culture locale
- La mondialisation qui donne naissance à une hybridation culturelle
- L'effort consenti entre chaque partie pour que le tout fonctionne, qui peut se traduire par la flexibilité de l'entreprise et de son personnel.

## DEUXIÈME PARTIE : PARTIE PRATIQUE

### CHAPITRE VI

#### METHODOLOGIE

Cette section de notre travail aborde la méthodologie qui peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques selon Omar Aktouf (1987, p 21). Il sera question d'abord de la méthodologie choisie et des raisons qui expliquent ce choix. Ensuite, nous décrirons notre terrain de recherche et les outils que nous avons jugé utiles d'utiliser dans le cadre de cette recherche tels que les entrevues et l'observation. À la toute fin, il sera question d'analyser nos données ce qui fera l'objet d'une explication approfondie.

##### 6.1. Justification de la méthode choisie

L'objectif de notre recherche vise à déterminer comment l'adaptation réciproque de la culture locale et des pratiques managériales arrive à créer, transférer et partager des connaissances au sein d'une entreprise. En partant du fait qu'il existe une relation entre la culture -le management-la création/transfert /partage des connaissances, l'objectif majeur de cette recherche est, dans un premier temps, de comprendre comment le management et la culture locale du Mali interagissent; et dans un deuxième temps, dans quelle mesure l'aspect informel (sous forme de dialogue et de connaissances tacites) au Mali favoriserait-il le processus de création de la connaissance? À cette fin, notre intention est d'étudier un ou plusieurs groupes de travail au sein d'une entreprise donnée.

Nous nous baserons sur le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995, pp. 13, 61), Nonaka et al (2000, p.11), Nonaka et Takeuchi (2004, pp. 54-7). Les travaux de ses auteurs soutiennent que de nouvelles connaissances commencent toujours avec l'individu, où ils mettent un accent particulier sur la socialisation à travers le partage d'expérience, la conversation etc. Raison pour laquelle nous avons opté pour la méthodologie qualitative qui est compatible

avec le domaine d'étude proposé : celui du champ de la création et de la circulation de connaissances, aussi bien que dans celui des perceptions d'individu/groupe et des réactions à l'ambiguïté en général, du dialogue, de l'informel du tacite en particulier, ce qui est fortement dépendant des interactions humaines et des relations qu'elles entretiennent.

Martin (2005) soutient que l'objectif central et nodal des enquêtes qualitatives, est principalement de repérer les représentations sociales. La représentation sociale n'est pas le pur reflet du monde extérieur, c'est une construction sociale et cognitive de la réalité, une interprétation du réel par les individus. D'un point de vue épistémologique, l'approche qualitative suggère plus que toute autre méthode que l'individu est porteur de la culture et des sous-cultures auxquelles il appartient, qu'il en est un échantillon et qu'il en est représentatif (Michelat, 1975). De ce qui précède et dans le champ dans lequel nous nous positionnons pour cette recherche, la méthode qualitative est par conséquent celle qui nous convient le mieux.

Nous nous retrouvons donc face à une problématique qui relève d'une étude de cas, car il s'agit d'un genre de problème qui nécessite l'étude complète, détaillée et approfondie d'un nombre limité d'objets, d'individus, d'événements (Aktouf, 1987, p 28). Cependant, nous allons aussi vérifier l'application de notions théoriques, en ce sens que nous sommes aussi dans un problème de recherche appliquée. Notre problématique est donc un hybride d'étude de cas et de problème appliqué. En effet, en essayant d'observer le modèle de Nonaka et Takeuchi sur notre terrain de recherche à Bamako (Mali), nous procéderons vers une approche méthodologique inductive qui consiste, selon Aktouf (1987, p. 23) à « tenter des généralisations à partir de cas particuliers ». Il est question ici « d'observer des caractéristiques précises sur un ou plusieurs individus (objets) d'une classe et d'essayer par la suite de démontrer la possibilité de généraliser ces caractéristiques à l'ensemble de la classe considérée ». Ce que Aktouf (1987, p.23) appelle la succession « observation-analyse-interprétation-généralisation ».

## 6.2. Le site du terrain

Dans le présent travail, nous nous positionnons dans une approche constructiviste en ce sens que la compréhension du terrain va se faire au fur et à mesure qu'on avancera dans notre recherche. En effet, avec l'appui de notre revue de littérature et à travers l'observation et des entretiens, les phénomènes étudiés construiront un sens tout au long de notre recherche.

Le site de recherche est la filiale Orange, faisant partie du groupe France Télécom. Le Groupe France Telecom offre des services de communication mobile, internet et fixe à 193 millions de clients dans 32 pays. En Europe, il est le 3<sup>ème</sup> opérateur mobile et le deuxième fournisseur d'accès internet haut débit ADSL. Le Groupe est également l'un des leaders mondiaux des services de communication aux entreprises et multinationale à travers Orange Business Services<sup>19</sup>.

Orange commercialise des services de téléphonie mobile, d'accès à internet, de téléphonie IP, de télévision par ADSL et de télévision par satellite. Les activités de téléphonie mobile sont gérées par la société Orange France, filiale de Orange SA. Les activités internet et télévision sont gérées par France Télécom SA<sup>20</sup>.

Notre terrain se fera cependant chez Orange Mali, plus précisément à Bamako qui est la capitale économique. Mais auparavant, rappelons comment Orange a vu le jour au Mali.

IKATEL-SA a été constituée en 2002 pour être titulaire au Mali de la licence d'exploitation des réseaux et des services de télécommunication acquise par France Télécom en août 2002 à la suite d'un appel d'offres international. Ikatel démarre ses activités suite à la volonté du Gouvernement Malien de libéraliser le secteur des télécommunications au Mali. Le 30 novembre 2006, Ikatel-SA devient Orange Mali. L'intégration d'Ikatel dans le réseau Orange aura pour conséquence de permettre à l'utilisateur d'une puce Orange de bénéficier de nombreux avantages parmi lesquels la possibilité de communiquer avec un large panel de

---

<sup>19</sup> [www.orange.ci](http://www.orange.ci)

<sup>20</sup> Wikipedia

personnes dans un grand nombre de pays à travers la planète<sup>21</sup>. Avec plus de 8000 localités couvertes par le réseau et plus de 40% de taux de couverture, Orange démocratise l'accès aux Tics au Mali.

Il serait important de délimiter les critères qui serviront à cerner la ou les populations (le bassin qui contient les éléments sur lesquels porte la recherche) de notre enquête et à l'intérieur de la population, le ou les échantillons (un groupe représentatif qui devra représenter, en miniature, l'ensemble plus vaste concerné par le problème de la recherche) précis qui serviront de base matérielle à la recherche (Aktouf, 1987, p. 38).

Les acteurs du terrain que nous souhaitons interroger à prime abord, compte tenu de notre revue de littérature, sont les cadres intermédiaires, les employés et les cadres supérieurs. Notre intention est de déterminer les départements que nous jugerons pertinents pour notre terrain. Finalement, nous avons pu avoir accès essentiellement à 4 départements sur 10 départements. Les raisons sont simples. Compte tenu de la durée de l'immersion et de la disponibilité du personnel, il n'était pas possible de faire le tour des différents départements. Dans un souci de synthèse, nous allons résumer l'organigramme d'Orange Mali à travers un schéma.

---

<sup>21</sup> [www.orangemali.com](http://www.orangemali.com)

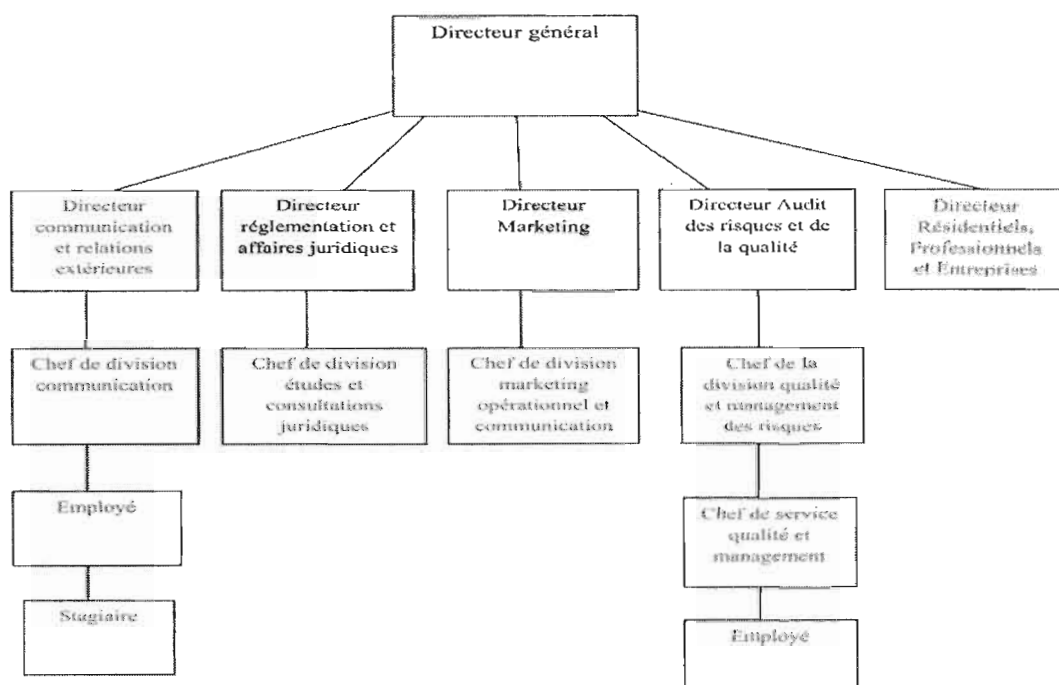


Figure 6.1 Organigramme avec la fonction de chacun de nos répondants<sup>22</sup>

Notre immersion s'est faite essentiellement dans 4 départements, à savoir : communication et relations extérieures, réglementation et affaires juridiques, ce sont deux départements où nous avons passé la majeure partie du temps. Par la suite, nous avons fait quelques journées dans le département audit des risques et de la qualité et dans le département marketing. Concernant le département Résidentiels, Professionnels et Entreprises, nous n'y avons pas séjourné mais y sommes restés le temps d'un entretien (environ 1 heure).

Un profil des 10 répondants est disponible en annexe<sup>23</sup>. Les répondants étaient des femmes et des hommes âgés entre 30 et 40 ans en moyenne et la majeure partie était malienne (seuls deux étaient sénégalais, dont un expatrié). Sur les 10 répondants, 3 ont eu deux entrevues, les 7 autres ayant eu qu'une seule entrevue. Les entrevues étaient de type formel, avec une durée moyenne de 30 minutes à 40 minutes par personnes. Cependant il y a eu beaucoup de

<sup>22</sup> Les fonctions en bleu représentent les 10 répondants

<sup>23</sup> Annexe 2

questions informelles durant les périodes d'observation avec d'autres employés de l'entreprise, ses employés étaient au nombre de 5 à 7 personnes.

### 6.3. La collecte des données

Dans cette partie de notre méthodologie, il sera question de récolter deux types de données pour l'atteinte de notre objectif de recherche, à savoir :

- Des données primaires de type qualitatif ce qui consiste à générer sur le terrain de nouvelles informations à travers l'observation et les entretiens auprès des acteurs identifiés au préalable.
- Des données secondaires d'ordre qualitatif ou quantitatif ce qui consiste à effectuer une collecte par le biais de rapports, d'ouvrages, de documents, etc.

La collecte de données se fait à travers des outils tels que des entretiens et de l'observation, ce dont il sera question un peu plus en détails dans les prochaines sous-sections. Schwartzmann (1993, p. 17) soutient que les méthodes ethnographiques comme utilisées par des chercheurs dans l'enquête Hawthorne ont permis l'apparition d'une compréhension riche et précieuse sur le comportement organisationnel dans le lieu de travail ou plus spécifiquement sur l'aspect social d'organisation qui se manifeste à travers des relations informelles entre collègues au sein du milieu de travail.

Dans notre recherche, une approche d'étude de cas ethnographiques sera adoptée à l'aide d'observations directes. Ces observations seront également couplées avec des entretiens semi-dirigés afin d'amener la personne interrogée à « s'exprimer avec un grand degré de liberté sur les thèmes suggérés par un nombre restreint de questions relativement larges, de laisser le champ ouvert à d'autres réponses que celles que le chercheur aurait pu explicitement prévoir dans son travail de construction. Les questions ici restent donc ouvertes et n'induisent ni les réponses, ni les relations qui peuvent exister entre elles » ( Quivy et Campenhoudt, 1988, p 166).

C'est dans cette même logique d'idée que Beaud et Weber (2003, p 127-128) conseillent de tester les observations par des entretiens lors desquels il faudra demander à nos interlocuteurs ce qu'ils ont retenu d'un événement auquel nous aurons assisté ensemble. Raison pour laquelle, ils déconseillent l'observation « pure », son usage exclusif, et recommandent un mélange d'entretiens et d'observations (cf. tableau 3, p.128) : selon le dosage des uns et des autres, ils les appellent « entretiens ethnographiques » ou « observations sociologiques ».

Voyons maintenant un peu plus en détails ces outils de recherche, qui contiennent aussi des suffisances. A ce sujet Aktouf (1987) affirme que « l'instrument de recherche doit être connu et maîtrisé par le chercheur, aussi bien dans sa portée que dans ses limites ».

### 6.3.1. Entretiens

Deux types d'entretiens s'avèrent nécessaires pour la bonne marche de notre étude : des entretiens de types exploratoires et des entretiens semi-dirigés.

#### a) Les entretiens exploratoires

Quivy et Campenhoudt (1988) soutiennent que les entretiens exploratoires « *ont pour fonction principale de mettre en lumière des aspects du phénomène étudiés auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et à compléter de ce fait les pistes de travail que ses lectures auront mises en évidence. L'entretien doit se dérouler d'une manière très ouverte et très souple, le chercheur doit éviter de poser trop de questions trop précises* ». Les entretiens exploratoires seront une façon pour nous de faire connaissance avec notre terrain tout en gardant une certaine ouverture d'esprit, d'enlever nos œillères afin de mieux percevoir certaines réalités que nous ne pouvions pas connaître à travers l'étude des ouvrages.



Les traits principaux de l'attitude à adopter au cours d'un entretien exploratoire sont : poser le moins de questions possible; intervenir de manière aussi ouverte que possible; s'abstenir de s'impliquer soi-même dans le contenu; veiller à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et un contexte adéquats; enregistrer les entretiens (Quivy et Campenhoudt, 1988 p.64).

Pour mener à bien l'entretien exploratoire, le chercheur ne s'encombrera pas d'une grille d'observations ou d'analyses de documents précise et détaillée. La meilleure manière de s'y prendre consiste à tout simplement noter systématiquement et aussi vite que possible dans un carnet de bord tous les phénomènes et événements qui sont liés au thème du travail (Quivy et Campenhoudt, 1988, p 69).

Sur notre terrain à Bamako, les questions préliminaires étaient spontanées, souvent reliées à ce qu'il nous était donné de voir. Elles étaient souvent tributaires de la personne qui se tenait en face de nous. Lorsque cette personne manifesta de l'intérêt à répondre à nos questions, cela suscitait d'autres questions qui étaient souvent soit en lien avec les premières, soit pas nécessairement. Cependant, lorsque nous étions en face de personnes peu enclines à donner des informations, on s'en tenait à nos observations. De ce qu'il précède, nous remarquons que les questions ad hoc, non planifiées, en d'autres termes des questions émergentes s'imbriquaient avec nos observations.

#### b) Les entretiens semi-dirigés

Selon Quivy et Campenhoudt (1988, p 174) « *L'entretien semi-directif, ou semi-dirigé, est certainement le plus utilisé en recherche sociale. Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible* ».

Le choix de procéder à des entretiens semi-dirigés est motivé, à l'instar de Michelat (1975), cité par Robert et Bouillaguet (1997, p. 107), par le fait que ce type d'entretien est particulièrement approprié lorsque l'on « *cherche à appréhender et à rendre compte de systèmes de valeurs, de normes de représentations, de symboles propres à une culture ou à une sous-culture* ».

Pendant notre immersion à Bamako, une grille d'entrevues<sup>24</sup> nous a été d'une solide aide dans l'orientation de nos questions. Elle a permis d'avoir des entretiens structurés évitant ainsi de sortir du sujet, mais tout en laissant la porte ouverte à d'autres découvertes qu'avec nos œillères nous n'aurions pas pu voir. Cela a permis de savoir aussi si nous avions fait le tour de la revue de littérature ou si plutôt il y avait des éléments nouveaux à aller chercher. Dans notre cas, notre revue de littérature a pu permettre de faire le tout du sujet. De plus, comme Michelat (1975) l'explique, l'entretien structuré permet de rendre compte de systèmes de valeurs, de symboles propres à une culture. Cette recherche étant en méthode qualitative, une bonne part de ce travail était justement de rendre compte sur la culture malienne dans le contexte de l'entreprise. Raison pour laquelle le choix d'entretiens semi-dirigés était justifié.

Les études qualitatives revêtent un aspect généralisable et fournissent autre chose que des études exploratoires. En effet, le nombre de représentations, de points de vue, de perceptions n'est jamais aussi important que le nombre d'individus avec lesquels nous faisons l'entretien (Martin, 2005).

La complexité d'une approche qualitative réside peut-être dans le fait de conserver la richesse et la diversité des discours tout en les hiérarchisant et en proposant une mise en modèle (Martin, 2002).

Notre recherche souhaite observer les interactions et la dynamique dialogique au sein d'un groupe donné et à travers ses frontières. Pour ce faire, nous avons établi des questions de recherche spécifiques à examiner<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Annexe 5

<sup>25</sup> Annexe 1

Beaud et Weber (2003, p 180) soutiennent qu'il est inutile de s'encombrer d'un guide d'entretien détaillé car son usage ne correspond pas à l'esprit du travail ethnographique. Cependant, il serait important d'avoir sur nous un carnet de notes lorsque nous serons sur notre terrain. En effet, ce carnet nous permettra de ne pas passer à côté des thèmes que nous jugeons importants pour notre recherche.

Un carnet de notes nous a permis de transcrire quelques observations personnelles après les entretiens sur notre terrain, afin de reconstituer le contexte dans lequel s'était déroulé l'entretien, tel que préconisé par Beaud et Weber (2003).

- Outil technique : l'enregistrement

Les entretiens se sont faits grâce à une enregistreuse dont nous avons pris le soin d'expliquer la présence aux répondants. Certains n'étaient pas enclins à se faire enregistrer pour des raisons personnelles qu'ils n'ont pas jugées nécessaire de nous expliquer. D'autres, d'abord hésitant ont fini par comprendre la nécessité pour nous d'enregistrer, car il nous était impossible de prendre une telle quantité d'information en notes au risque d'en perdre une bonne part. Lors de certains entretiens exploratoires, il a été possible d'enregistrer. Cependant la majeure partie du temps, nous avons dû nous contenter des notes.

- Limites et problèmes

Les éléments d'information et de réflexion recueillis par la méthode de l'entretien ne se présentent pas d'emblée sous une forme qui appelle un mode d'analyse particulier. Ici, plus qu'ailleurs peut être, les méthodes de recueil et d'analyse des informations doivent être choisies et conçues conjointement. Plus fondamentalement, la souplesse de la méthode peut

laisser croire à une complète spontanéité de l'interviewé et à une totale neutralité du chercheur (Quivy et Campenhoudt, 1988, p 176).

Aktouf (1987, p 95) pour sa part soutient que la conduite de l'interview pose deux types de problèmes, à savoir : des problèmes techniques dans le sens où s'est liés à la façon de préparer et de diriger un entretien. Et des problèmes humains car liés au courant émotionnel et à l'interaction d'ordre purement affectif qui s'installent entre le questionneur et le questionné.

Beaud et Weber (2003) pour leur part, mettent en exergue la problématique du refus d'entretien. Pour ces auteurs, il existe trois raisons objectives pour lesquelles l'interviewé ne veut pas répondre, à savoir: sa position sociale, la perception de l'enquête, la perception de l'inscription du chercheur dans le milieu enquêté. De ce dernier cas, on peut différencier des possibilités: soit les enquêtés ne se sentent pas assez légitimes, soit les enquêtés ont quelque chose à cacher. Une fois notre terrain fait, nous pourrions être en mesure de nous situer dans l'un ou l'autre de ces cas.

De plus, Beaud et Weber (2003, p. 245), attirent l'attention sur la transcription des données enregistrées. Selon les auteurs, *« quelle que soit la qualité de votre transcription, vous allez faire perdre à l'entretien une partie de ce qui fait la richesse de l'interaction de face à face et des paroles qui s'y prononcent notamment tout le subtil dégradé des émotions qui passent par la voix. On ne peut pas rester fidèle dans la transcription »*. En ce qui nous concerne, nous le saurons une fois les retranscriptions faites.

### 6.3.2. L'observation

Qu'est-ce qu'observer? L'observation ethnographique repose sur l'enchaînement de ces trois savoir-faire fortement imbriqués : percevoir, mémoriser, noter. L'observation sans armes est vide, l'observation trop armée n'apprend rien : c'est à vous de construire ce que vous devrez vérifier (Beau et Weber, 2003, p 128).

L'observation comprend l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse est soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données observables. L'observation -parfois appelée « travail de terrain »- est une étape essentielle dans toute recherche en sciences sociales. Ces disciplines peuvent en effet être considérées comme des disciplines « empiriques » en ce sens qu'elles impliquent toujours la récolte et l'analyse d'un matériau « concret » tel que des propos recueillis dans le cadre d'entretiens, des documents produits par une organisation quelconque, des observations effectuées directement sur les lieux de vie des personnes étudiées. (Quivy et Campenhoudt 1988, p 143).

Dans le cadre de ce travail, nous nous appuyons sur Spradley (1980, p 63-84) qui recommande : 1) l'utilisation de courtes notes in vivo, condensées, qui sont souvent complétées par le site in vivo des enregistrements numériques ; 2) d'élargir ensuite dans les 24 heures ou dès que possible ces enregistrements dans un journal distinct; 3) d'élaborer un journal réflexif sur les émotions personnelles et les réactions en ce qui concerne les expériences enregistrées et 4) d'écrire des notes d'analyse qui consistent en des interprétations sur ce qui a été observé ainsi que des questions ou d'autres points qui doivent être vérifiés.

De plus, nous optons pour la méthode d'observation participante car elle convient mieux à l'analyse du tacite « les conduites instituées et les codes comportementaux, le rapport au corps, les modes de vie et les traits culturels, l'organisation spatiale des groupes et la société, etc ... » (Quivy et Van Campenhoudt, 1988, p.155).

Notre observation sera de type direct que Quivy et Van Campenhoudt (1988, p. 155) définissent comme une observation « où le chercheur procède directement lui-même au recueil des informations sans s'adresser aux sujets concernés. Elle fait directement appel à son sens de l'observation ». Notre guide d'information se trouve en annexe.

- Limites et problèmes

Différents auteurs (Quivy et Van Campenhoudt, 1988; Beaud et Weber, 2003) ont eu à se prononcer sur les difficultés liées à l'observation. En effet, il y a trois types de difficultés majeurs, à savoir : se faire accepter comme observateur; la difficulté à conserver des traces (il n'est pas toujours possible de prendre des notes. En plus, on ne peut se fier à la mémoire car elle est très sélective) et l'interprétation des observations. Faux pas, malentendus et contresens sont trois des conséquences inévitables du dépaysement. Si les deux premiers sont fondés sur des références différentes et peuvent être rectifiés car ils sont interactifs, le troisième en revanche, est un risque d'analyse, mais pourra être validé lors des entretiens (Beaud et Weber, 2003).

#### 6.4. Analyse de données

Le premier objectif de la phase d'analyse des informations est la vérification empirique selon Quivy et Campenhoudt (1988). L'analyse des informations a pour fonction d'interpréter ces faits inattendus, revoir ou affiner les hypothèses afin que, dans les conclusions, le chercheur soit en mesure de suggérer des améliorations de son modèle d'analyse ou de proposer des pistes de réflexion et de recherche pour l'avenir, ce qui est le deuxième objectif de cette nouvelle étape (Quivy et Campenhoudt, 1988, p 189).

Aktouf (1987) définit l'analyse de contenu comme « une technique d'étude détaillée des contenus de documents. Elle a pour rôle d'en dégager les significations, associations, intentions...non directement perceptibles à la simple lecture des documents ». Selon l'auteur, il existe plusieurs types d'analyse de contenu dépendamment du but visé et du genre de résultats escomptés par le chercheur. En ce qui a trait à notre recherche, nous nous situons dans l'analyse de contenu qualitative.

L'analyse qualitative « peut être une simple description, un simple dénombrement avec quelques ratios plus ou moins élémentaires, soit une analyse en profondeur d'ordre

psychologique, sociologique...avec interprétation des résultats et extrapolations » (Aktouf, 1987, p 133). Il sera question de mettre en évidence des faits nouveaux, inattendus dans le cadre de la recherche. L'auteur affirme que : « En aucun cas l'analyse qualitative ne peut se faire sur la base de simples croyances, ou, encore moins, du simple bon sens ».

Ainsi, notre analyse de contenu se fera grâce à nos découvertes sur le terrain, à travers l'analyse des entrevues et des observations, étant donné que nous sommes dans une démarche constructiviste.

## CHAPITRE XII

### RÉSULTATS

Cette section de notre travail va nous permettre de mettre en exergue les éléments qui ont émergé lors des entrevues et des observations sur le terrain à Bamako. La réalité de notre terrain sera présentée telle que nous l'avons perçue et servira de point de départ afin de mener à bien notre analyse.

Notre cheminement trouve son explication dans la catégorisation faite dans l'analyse de contenu des données recueillies dans la phase des entretiens et des observations, et entre en lien direct avec notre cadre conceptuel. De ce fait, dans un premier temps, nous partirons du contexte malien et plus précisément du contexte Bamakois dans lequel se déroule la recherche, ce qui permettra de mettre en lumière l'hybridation culturelle qui existe au sein d'Orange Mali. Dans un deuxième temps, il sera question de faire ressortir, toujours à travers les propos recueillis, comment le management arrive à s'intégrer à cette hybridation culturelle au sein de la multinationale et en quoi cela peut engendrer une nouvelle forme de connaissance.

Afin d'illustrer nos propos, des citations issues de verbatims seront utilisées. Bien que tous les propos recueillis soient forts intéressants, seulement les plus pertinents et les plus parlants seront proposés ici après un tri minutieux, dans un souci rédactionnel.

Dans les prochaines sous-sections, nous verrons que lors de nos observations sur le terrain, l'informel et le formel étaient souvent appelés à cohabiter ensemble. Afin de mieux les détailler, des sections de synthèses de ces deux notions seront souvent présentes dans cette partie de notre travail.



## 7.1. Contexte de l'étude : Bamako

### 7.1.1. De la communauté et l'entraide à l'esprit de groupe

Dans notre revue de littérature, un lien a été établi entre la culture et le management. Lors de nos observations et de nos entretiens, nous avons pu constater que les employés au sein d'Orange Mali, bien que nous ayons été dans une multinationale française, étaient essentiellement des Maliens.

De ce fait, le management dans ce contexte ne peut se faire sans tenir compte de la nature réelle des employés. En d'autres termes, les spécificités culturelles locales ressortent lors des interactions entre les individus et le groupe de travail. Nous essaierons de démontrer ce point par certains propos et observations.

Les populations africaines sont essentiellement basées sur l'esprit communautaire et comme nous avons pu le constater, Bamako n'y échappe pas. En effet, la majorité des répondants se connaissaient avant de former un groupe au sein d'Orange Mali ce qui facilite leur intégration dans l'entreprise :

« Pour la plupart de mes collaborateurs, je les connaissais avant d'être ici, que ça soit ascendante ou descendante, Bamako étant une petite ville. Bon, ce n'est plus le cas mais comme nous on grandissait, on fréquentait les mêmes lycées donc on se connaissait de génération en génération ce qui fait qu'au jour d'aujourd'hui, mon intégration...je n'étais pas un inconnu, j'avais des amis, des vrais amis ici dans la boîte déjà, on se connaît tous, les familles se connaissent...bon et c'est beaucoup plus simple et ça s'est passé très facilement. »

Naturellement, cet esprit communautaire se traduit par de l'entraide, du partage au sein des différents groupes de travail et par conséquent à travers toute l'entreprise. A ce sujet, une ancienne chef d'agence, devenue récemment employée dans le département de l'audit et de la qualité nous fait part :

« Quand je quittais, il avait 5 agences et chaque fois qu'on avait une solution enfin qu'on avait vécu un problème pour que les autres ne vivent pas le même problème, en général on se partageait l'information. On dit voilà j'ai vécu tel événement, j'ai trouvé telle solution, je ne sais pas, on l'envoie via intranet, on dit bon j'ai trouvé telle solution mais vos idées sont les bienvenues pour voir si j'aurais dû faire autrement ou si cette méthodologie est...en général on l'adapte. »

Cet esprit de partage part de choses très simples, telles que la nourriture. Il nous a été donné de constater lors de nos observations qu'à chaque fois qu'une personne mange quelque chose, elle invite les autres autour d'elle, peu importe qui ça peut être. Ils s'invitent entre eux, ils veulent toujours partager avec les personnes présentes. C'est ce même esprit de partage qui ne s'est pas dilué avec le temps et que l'on retrouve encore dans les interactions au sein même de l'entreprise.

L'aménagement des espaces et des bureaux au sein de la majorité des départements est reparti en « *open spaces* », ce qui facilite les interactions entre les individus et du même fait, raffermir cet esprit communautaire. Pour illustrer cette architecture, nous pouvons prendre l'exemple de deux départements sur un même palier: Des baies vitrées séparent les deux départements (communication et juridique). Cependant, un homme de la division communication reste avec ceux de la division juridique par manque de place et il s'occupe du sponsoring, du foot, du basket etc. Cela favorise les échanges entre les différents agents au sein de l'entreprise et ne dérange en rien l'accomplissement des tâches.

Dans la culture malienne, il est d'usage d'offrir l'hospitalité à une personne étrangère au milieu. Cela peut se manifester sous plusieurs formes. Un exemple qu'il nous a été donné de voir est le refus systématique des employés d'Orange avec qui nous allions déjeuner de nous laisser payer la facture. De plus, entre eux la facture ne se paye jamais de façon individuelle. Une seule facture est donnée pour le groupe et à chacun de donner la part qu'il juge nécessaire. Il arrivait souvent qu'une seule personne paie : elle donne les tickets offerts par la compagnie qui couvre une partie des charges et le surplus est payé en argent comptant. Prochainement, un autre fera de même et ainsi de suite. C'est un signe qui prouve bien que l'esprit communautaire et d'entraide tend à demeurer et cela même en contexte de travail.

Les cérémonies sont une autre preuve de cet esprit communautaire et d'entraide élevés. Il arrive que certains employés s'absentent lors des journées de travail pour des raisons telles que des funérailles ou un baptême sans que cela ne suscite de justifications. Dans la culture africaine, il est normal et justifié que ces moments soient partagés par la famille proche et éloignée et le fait de ne pas y être présent est très mal perçu par la famille, la communauté.

### 7.1.2. Affinité

Il y a une autre notion, aussi importante, qui intervient dans la communauté bamakoise : l'affinité. L'entreprise n'est pas en marge de cette notion. En effet, les rapports entre les individus et le groupe de travail peuvent renforcer la collaboration. À ce sujet, un chef de division en précise la portée :

« Ça se fait par rapport au feeling, ça dépend de tout un chacun. Moi j'ai la chance d'avoir des gars, qui bon, certains sont plus âgés que moi d'autres moins, mais nous sommes de la même génération, nous nous comprenons. On se connaissait bien, bien avant d'être des collaborateurs, donc les choses ont été claires dès le début. On a délimité le rôle et le genre de tout un chacun pour qu'il n'y ait pas d'incompréhension et nous privilégions le dialogue. On parle de tout s'il y a un problème et que mon adjoint... il y a pas de barrière, il y a pas de barrière moi je suis très souvent avec eux, on discute de tout, ils sont très souvent ici, donc il y a pas de barrière, ça se passe bien, avec le feeling. »

Les activités de socialisation hors cadre professionnel se trouvent aussi renforcées par les affinités qu'entretiennent les employés chez Orange Mali. Une des directrices de la boîte nous éclaire à ce sujet :

« Parfois, ça se fait plus par affinité. Quand le groupe est plus petit, c'est plus homogène mais quand le groupe grandit finalement les gens peuvent se retrouver en dehors du travail mais peut être plus par affinité personnelle. Du coup, ça englobe moins la masse voilà. »

Nos observations viennent renforcer cette affirmation. En effet, les employés se connaissent plus ou moins tous avant d'entrer chez Orange (en se référant à l'âge). Il y a des affinités plutôt basées sur l'âge et un tout petit peu sur le sexe, mais ce n'est pas uniforme. Exemple : on peut trouver un groupe de 3 filles et 1 gars ou le contraire. Les affinités ne se font pas par département ou par fonction mais par âge.

À la pause déjeuner, il est courant de voir des petits groupes de 2 à 4 personnes se former par affinité et se diriger vers les cantines agréées par la direction des ressources humaines.

Les affinités peuvent être aussi source de privilège pour certains ou source de frustration pour d'autres au sein de l'entreprise. En effet, lors de nos observations, nous apprenons que certains, dû à leur ancienneté ou à leurs relations bien placées, ne souffrent pas de la peur des sanctions, car ils ne sont pas concernés. Il y a des sanctions pour les autres et rien pour les uns donc ils en profitent par des absences injustifiées.

### 7.1.3. Tacite et informel

Un autre trait culturel qui s'intègre bien avec cet esprit communautaire est le tacite, le non verbal qui trouve refuge dans l'informel. En effet, malgré le fait qu'ils évoluent à l'intérieur d'une entreprise française donc qui fonctionne essentiellement dans le formel, les employés ne peuvent totalement se défaire de ce trait culturel. Les propos suivants illustrent bien cette notion qui est propre à la culture africaine et donc malienne :

« Les africains sont en train de faire un peu la démarche inverse probablement de l'occident et plus particulièrement de l'Amérique du nord. Je m'explique. Pendant longtemps, nous, on a été beaucoup dans l'informel. On était dans le tactile, dans l'affectif, dans beaucoup de subjectivité parfois et les africains pour prouver que...ils sont justement...il y a la chaleur de notre nature qui fait que bon effectivement même étant dans un environnement très codifié, on va le voir tout à l'heure, on arrive à y insuffler heuuu...comment je dirais... on met un peu d'huile dans les rouages parce que il est inhérent à notre personnalité de...malgré un cadre assez formaliste de pourvoir un peu huiler les échanges, les fluidifiés. »

C'est dans les situations informelles, telles que les normes implicites de comportement de convivialité, que le tacite a tendance à ressortir. Cette section sera revue plus en détails lorsqu'il sera question de rendre compte sur les propos et les observations en ce qui concerne l'informel. Nous nous en tiendrons qu'à cela en ce qui concerne le tacite seulement. Cependant, nous verrons que le tacite et l'informel sont intimement liés dans les prochaines sections.

## 7.2. Hybridation culturelle

Notre revue de littérature nous a permis de comprendre que la culture et le développement entretiennent un rapport d'autant plus avec le phénomène de mondialisation. Dans cette section, à travers les propos recueillis et nos observations, nous verrons qu'il existe une hybridation culturelle au sein de la multinationale. Les éléments qui prouvent l'existence de cette hybridation culturelle sont les suivants : d'abord il sera question de voir la place et le rôle de l'informel et du formel dans le contexte de notre recherche. Ensuite, comment l'informel et le formel cohabitent ensemble. Et enfin, nous ferons ressortir des propos et des observations de ce qui ressort de la rencontre de ces différents types de cultures à savoir : la culture nationale et la culture organisationnelle.

### 7.2.1. Cursus académique

Les observations et entretiens sur notre terrain, la multinationale Orange Mali à Bamako, ont permis de ressortir un élément important pour notre analyse : la plupart des cadres intermédiaires ont des diplômes ou des expériences des pays occidentaux. Orange Mali recrute essentiellement sur cette base. Dans notre chapitre analyse, nous pousserons la réflexion afin de comprendre pourquoi les choses sont ainsi faites et quelles sont les conséquences ou les répercussions qui en découlent dans le management au sein de l'entreprise.

### 7.2.2 Formel

Orange Mali étant une multinationale française, elle fonctionne donc essentiellement en conséquence, c'est-à-dire en respectant un certain formalisme. À cet effet, voici des propos recueillis d'un chef de division à ce sujet :

« On a des fiches de procédures pour chaque activité, donc c'est codifié du début de l'activité à la fin de l'activité et à l'enregistrement de l'activité comme étant une activité finie. Donc chez Orange ici tout est sur procédure. Bon, c'est vrai qu'on n'a pas le nez plongé dans les procédures, mais les procédures nous permettent

effectivement de savoir ce qu'on doit faire, comment on doit le faire et à qui on rend compte. Donc les gens ne sont pas laissés à eux-mêmes, ils ont un schéma bien tracé. »

De plus, il soutient que les procédures permettent de savoir d'où vient le problème, quelle est la personne qui est à la source du problème :

« Il y a des procédures pour tout ici. Tout est écrit et bien calibré. Plus c'est calibré et plus c'est simple. Ils ont un manuel de procédures. Chaque département et service ont des procédures écrites. Si les choses ne fonctionnent pas comme voulu, il est très facile d'identifier le goulot d'étranglement ».

La directrice communication nous explique que les multinationales fonctionnent essentiellement avec des process :

« J'ai pas mal d'expérience finalement dans les multinationales. Ça fait 20 ans que je travaille, dont 16 ans en multinationale pratiquement. Donc, ça me permet de dire globalement qu'il y a quelques postulats de base finalement qui reviennent. Les multinationales, de façon générale, pour arriver à fonctionner et maintenir leurs standards à peu près que les standards soient respectés pareil... à peu près dans tous les pays, c'est assez codifiés, il y a pas mal de process c'est assez structuré, ça laisse peu de place à l'improvisation... il y va quelque part de l'identité du groupe en question donc ils sont beaucoup process, c'est très structuré, donc ça c'est le postulat de base. »

Elle nous vend les mérites des procédures, et donc le respect d'un certain formalisme :

« C'est pour ça que par exemple je suis aujourd'hui à Bamako. Je peux être affectée à Orange Thaïlande. J'arriverai à fonctionner, parce qu'en dehors du contexte thaïlandais, je vais trouver que les codes de fonctionnement, les process sont les mêmes. (...) J'ai perçu les avantages de ça c'est-à-dire qu'en appliquant quand même un minimum de procédures, l'activité finit par tourner toute seule, en ce sens que je sois là ou pas, je vois que rien ne bloque... ça c'est dû à quoi? C'est dû à la procédure, parce que les gens savent que pour faire telle chose, je dois faire comme ça comme ça, donc du coup que quelqu'un soit absent ou qu'il ait un truc... Ça ne bloque pas le fonctionnement de l'entité, mais quand on est trop dans l'informel et qu'on est trop à faire les gens comme on les sent, quand on n'est pas là, tout le monde est paniqué, ah comment Coumba faisait, alors que si j'ai laissé un référentiel

les gens prendront, c'est comme une course de relais, les gens prendront le relais derrière moi et puis ils vont tourner. »

Un employé de chez Orange Mali nous explique pourquoi il y a des procédures au sein de la compagnie et quel département est en charge de ces procédures :

«Oui, au niveau de chaque département, au niveau de chaque service on a des procédures qu'on est censé suivre, se plier, enfin se plier j'exagère peut être un peu, ça après, ça relève du département de l'audit, il y a des procédures qui sont mises en places qui sont disponibles sur l'intranet et c'est en fonction de ça qu'on essaie de structurer un peu, parce qu'on a été certifié ISO quand même il faut se le rappeler, on essaie de structurer un peu l'environnement au travail et en fonction de ça de mettre en place des codes ou des normes à suivre.»

En ce qui concerne les recrutements, cela se fait dans un cadre formel. Il y a une démarche bien précise à suivre. Une stagiaire nous explique comment elle a obtenu son stage au sein de la compagnie :

« J'ai postulé, je veux dire que j'ai déposé mon CV avec une lettre de motivation et ensuite ils m'ont appelée pour passer une entrevue, les entretiens et puis voilà. »

Un autre exemple est le cas d'un chef de division dans le département audit, qualité et risque :

« J'ai soumissionné à un avis de recrutement, j'ai posé ma candidature et j'ai été sélectionnée, j'ai passé des tests, des interviews. »

Par la suite, il y a une procédure pour l'intégration des employés. A ce sujet, un chef de division du département communication nous informe sans aller trop dans le détail :

« Il y a une procédure pour se présenter, quand on prend un poste...On vous présente à vos alter ego à ceux qui ...sont emmenés à travailler avec vous. Donc ça, c'est la partie formelle. »

Dans l'organisation du travail et la circulation de l'information au sein d'un groupe de travail, il y a des rencontres formelles qui se font. Un chef de division du département communication nous éclaire à ce sujet :

« On fait des réunions de division 1 fois par semaine, mais des fois quand il y a pas d'actualité ça peut prendre deux semaines, mais normalement une fois par semaine on se réunit, on discute et tout.»

Un chef de division du département juridique nous explique comment chez Orange une équipe projet fonctionne avec l'implication de plusieurs départements :

« Tous les départements, il y a des réunions de coordination du comité de pilotage, il y a les mails comme je le disais avant, on échange beaucoup par mail et on fait des rencontres formelles aussi sanctionnées de compte rendu qui est diffusé à tous les acteurs. Egalement, leurs supérieurs hiérarchiques avaient accès à ce document et le comité de direction. »

En ce qui concerne la commercialisation des produits et services de la compagnie, il y a des procédures à suivre. Un employé du département audits, qualité et risque nous explique :

« Tout ce qui consiste en la vente des produits et services des produits Orange Mali existe sous forme de procédures. De la prise en charge du client, l'activation, l'encaissement, tout est sous procédures, ou mode opératoire ou fiche d'instruction. »

Un autre aspect que nous avons appris lors de nos entretiens est que les africains souffrent d'un certain complexe dû au fait qu'ils sont restés longtemps dans le non formel. Une directrice nous explique que pour vaincre ce complexe, ils auront tendance à trop formaliser :

« Pas mal de professionnels en Afrique disent qu' il faut qu'on démontre qu'on n'est pas juste des gens chaleureux, affectueux etc. mais qu'on est aussi des professionnels et on est capable d'intégrer des process et de fonctionner selon des codes bien précis. Donc, les africains, les managers africains...actuellement sont dans une phase où à la limite, ils vont parfois même codifiés à outrance! Pour essayer de gommer le fait que pendant longtemps on était perçu comme des gens qui n'arrivaient pas à fonctionner avec les codes. Donc on est en train d'aller dans un sens plutôt...de formalisation. »



Lors de nos observations, nous avons constaté à quel point les gens sont imprégnés du respect de suivre les règles, les procédures. Notre propre expérience peut être citée en exemple. En effet, chez Orange Mali, il est toujours mieux d'attendre que notre contact nous présente et nous introduise chez les différentes personnes au sein de l'entreprise. Personne ne veut prendre en charge nos requêtes, il faut toujours attendre le contact sinon cela peut créer de la méfiance si nous nous présentons de nous-mêmes.

Dans notre prochain chapitre, nous ferons ressortir les similitudes entre la société française et la société malienne et verrons que ce sont ces similitudes qui expliquent en partie l'acceptation et la mise en application des procédures au sein de l'entreprise. De plus, nous verrons qu'il existe d'autres aspects au désir de continuellement vouloir remonter certaines prises de décision vers le haut.

### 7.2.3 Informel

Dans l'exercice de leurs fonctions, certains cadres intermédiaires jugeront qu'il est important qu'ils sortent du formalisme et iront puiser dans des interactions moins formelles.

« Après cette présentation formelle, c'est à vous-même d'aller vers les gens donc de comprendre ce qu'ils font. Moi, j'étais dans une situation de demandeur. Le job que je devais faire c'était la communication. Je m'occupais aussi de la communication interne donc je suis obligé de connaître exactement ce qui se passe dans l'entreprise pour pouvoir valablement la représenter ou envoyer des messages forts à l'extérieur de l'entreprise. Donc pour tout cela, il faut connaître tout le monde. Donc, j'ai pris sur moi d'aller voir tout le monde, de discuter avec tout le monde, de me représenter, de m'intéresser au travail des uns et des autres pour pouvoir effectivement voir en quoi ça pourrait être intéressant pour l'entreprise...effectivement même avec ceux que je ne connaissais pas. Ça s'est relativement très bien passé. »

Une employée de la division communication nous explique qu'il n'est pas toujours possible de tout formaliser, surtout lorsqu'il s'agit des opérations sur le terrain :

« Côté communication, tout n'est peut-être pas forcément formalisé parce qu'il y a quand même une part de...on va dire d'aléatoire qu'on gère sur le terrain. Encore une

fois, je parle du coté opérationnel. On ne peut pas formaliser le coté opérationnel c'est-à-dire qu'il y a certaines choses qui se gèrent forcément au jour le jour et sur le moment et là bien sûr, on ne peut pas formaliser ces choses-là »

L'aspect informel facilite les échanges entre les différentes filiales de la multinationale Orange. En effet, un directeur nous explique du fait qu'ils se connaissent plus ou moins dans certaines filiales et qu'ils entretiennent des rapports affectifs, les relations de travail se trouvent facilitées :

« Avec Orange Côte d'Ivoire, on a plus un rôle de conseillers. Moi, je leur porte plus des conseils. Ça se passe bien..., ça se passe bien parce que en général on se connaît quoi, on se connaît, on s'est déjà rencontré à certains trucs et tout donc c'est ce que je disais tout à l'heure quoi, quand les gens se connaissent, il y a le côté affectif qui a tendance à faciliter les relations de travail. Avec Orange Côte d'Ivoire, ça se passe très bien. »

Le contexte africain influence les interactions, la collaboration entre les individus. Bien qu'il existe des procédures, cela n'empêche pas le fait qu'au sein de la multinationale, l'information puisse circuler de façon informelle. Un directeur du département résidentiel, professionnel et entreprise stipule à ce sujet :

« On est en Afrique donc le bouche à oreille fonctionne à merveille et c'est vrai qu'il y a une grosse dose d'informel. Il y a une dose d'informel et il y aussi une dose je veux dire de circulation affective de l'information c'est-à-dire, qu'est-ce que j'entends par circulation affective de l'information, on a des gens qui sont...il y a un esprit collaboratif qui est assez intéressant et donc il y a pas mal d'échanges verbaux non formalisés. »

Un aspect que nous avons pu constater qui reste assez informel au sein de la multinationale est la prise en charge des stagiaires dans le déploiement de l'information et des tâches :

« Verbalement, on n'a pas de compte email, ce sont seuls les employés qui ont des comptes emails, donc ils s'envoient des documents et nous après on nous informe. (...) (...) On n'a pas des tâches préétablies, je n'ai pas de deadline, je n'ai pas de projet, enfin c'est vrai que j'aurais voulu que ça soit comme ça mais ce n'est pas trop

ça au fait. C'est un peu du style tu viens le matin s'il y a quelque chose à faire on te l'explique et tu participes puis voilà. ».

En Afrique, le phénomène de socialisation entre les individus est à un niveau très élevé. De ce fait, au sein d'entreprise nous avons pu retracer des interactions sociales souvent issues de l'informel. En échangeant avec un chef de division du département juridique, il nous explique qu'entre les employés, un rassemblement qui se fait souvent le vendredi matin avait été créé. Lors de ce rassemblement qui se tient dans le bureau d'un des chefs de division, le plus âgé du groupe, certaines personnes à tour de rôle amènent le petit déjeuner qu'ils prennent tous ensemble. Ils ont appelé ce rassemblement le CODIR informel (comité de direction). C'est pratiquement les mêmes personnes qui viennent, cependant ce n'est pas fermé, n'importe qui peut venir. Tu viens quand tu veux et repars quand tu veux. Il n'y a rien de formel. Ainsi, Le CODIR informel est né de l'interaction entre les membres de l'entreprise Orange Mali.

Il peut arriver qu'il y ait des réunions informelles qui se décident selon la nécessité du moment. Un exemple qu'il nous a été donné de voir fut un petit entretien informel entre le directeur juridique et le personnel de la communication. Un événement devait être couvert et nécessitait l'implication du département juridique car il y avait un aspect réglementaire qui intervenait dans la réalisation du projet. Le directeur est sorti de son bureau et ils se sont réunis autour du bureau d'un employé du département de communication. Le directeur donnait des explications et les autres écoutaient. Son bureau étant à proximité, il a opté pour l'option du déplacement.

#### 7.2.4 Rencontre entre l'informel et le formel

Les répondants expliquent qu'il est difficile d'évoluer de façon performante uniquement en appliquant les process. Cela est dû essentiellement au contexte dans lequel évolue l'entreprise, raison pour laquelle, ils fonctionnent par l'entremise de ces deux notions.

« Moi, je trouve que ceux qui veulent en tout cas de la performance, les gens commencent à sortir de l'informel, mais ils adoptent un certain formalisme mais ça

n'enlève en rien. Ce qu'il reste, c'est la qualité des échanges, la chaleur humaine qu'il peut y avoir dans les échanges et qui va faciliter les process! C'est un accélérateur formidable quand dans le cadre de l'application d'un process, on est capable d'échanger de se donner des idées, de se dire ok, c'est bon d'y aller comme ça etc. Donc ça va être si on peut parler d'informel, l'informel serait dans le fait qu'on y intègre encore beaucoup d'interactions humaines, ça va moins être bloqué, on est peut-être dans un même open space je t'envoie un mail tu fais ça, point! Non! Je vais me lever même si mon bureau est d'un autre étage je descends, je monte te parler ou bien je t'appelle d'abord ok on a compris qu'on y va dans ce sens- là, donc ça fluidifie les échanges! »

Les échanges et interactions entre certains chefs de division et leurs employés se font par l'utilisation du formel. L'informel intervient lorsque le supérieur hiérarchique fait des suivis. Cependant si ces suivis informels ne poussent pas l'employé à réagir, le supérieur hiérarchique retourne automatiquement dans le formel. Car le formel laisse des traces, c'est une preuve qui reste, qui est retraçable.

« Au niveau de ma division, l'information circule entre nous heuuu... de manière formelle, c'est le net. Exemple, j'ai un dossier, je mets une flèche, je l'envoie au collaborateur, je lui dis que ce dossier-là lui est imputé. Bon, tu ne remontes pas, tu ne remontes pas, je te relance téléphoniquement de manière informelle entre nous, tu es dans mon bureau, je te dis tiens voilà. Bon, ça c'est ma façon à gérer à moi, mon management à moi, je n'essaie pas de formaliser d'abord, je te dis écoute, fais vite, ça prend du temps, tu y mets du temps, je vais parler personnellement à la personne, au départ je lui parle personnellement, mais quand je vois que tu dors toujours dessus alors je vais finir par t'envoyer un mail. »

Le formel est ce qui reste, ce qui est retraçable. Par conséquent, même s'il y a de l'informel qui circule entre les groupes d'individus du fait des affinités, il faut savoir équilibrer l'usage de ces notions. Un directeur nous explique son point de vue :

« Par affinité, généralement et sur certains sujets ce n'est pas une mauvaise chose, sur d'autres c'est une catastrophe parce que justement il faut toujours essayer d'appliquer un cadre formel, c'est ce qu'il reste, il faut qu'il ait un équilibre des deux. Mais aujourd'hui, le formel on s'évertue à l'avoir par notamment des revues hebdomadaires et aujourd'hui, c'est une région dans laquelle il y a pas beaucoup de rétention d'info, du niveau directeur à chef de division, après maintenant il faut aller fouiller en bas pour voir comment ça se passe quoi. Mais généralement, je veux dire les infos importantes circulent assez bien, aussi bien de façon formalisée à travers des

réunions périodiques avec à la clé des compte rendus. Et aussi, de temps en temps il y a pas mal de choses informelles et qui ont tendance à être à un niveau moins important. »

L'informel a longtemps gardé une place de choix auprès des communautés africaines.

Cependant, force est de constater que les plus performantes à ce jour sont celles qui ont su instaurer des standards afin de formaliser leur fonctionnement :

« C'est clair! Les privés maliens qui ont du succès, ce sont ceux qui ont fini par mettre quand même des standards de fonctionnement. Je cite par exemple la société qui commercialise les cubes Jumbo. C'était une société familiale au départ mais qui était gérée de père en fils. Et finalement, un des oncles qui était assez moderne dans sa tête s'est dit tient! Il faut qu'on fonctionne comme selon des standards et ils ont recruté un DG, tout ça...et ils se sont dit bon, nous, nous sommes les actionnaires, on sort de la gestion du business. Ils ont recruté un staff et c'est une société qui a beaucoup de succès aujourd'hui, Donc, pour faire court, les boîtes maliennes typiques qui sont performantes ce sont celles qui se sont codifiées un minimum. Même le vendeur de bassin Ganilah. Ganilah aujourd'hui, la gestion de l'entreprise est assez structurée. En back office, c'est assez structuré et c'est ça le secret de sa pérennité. Il y a eu beaucoup d'autres vendeurs de bassins, certains sont encore au marché d'autres pas, mais lui il a eu du succès pourquoi? Son entreprise a été pérenne pourquoi? Parce qu'il a fini par comprendre l'intérêt d'envoyer ses enfants faire des études. Et même quand ils reviennent reprendre le business, ils le mènent d'une façon structurée, même si ça demeure une entreprise familiale. »

La communication au sein d'Orange Mali se fait essentiellement par l'usage du formel mais aussi de l'informel dans les différents départements. A cet effet, un chef de division stipule :

« Au niveau de ma division, particulièrement au sein d'Orange Mali de façon globale, on communique par email, par téléphone et verbalement, donc oral et écrit. Ça, c'est les deux modes de circulation de l'information qui sont le plus utilisés. »

Ceci trouve son explication dans le fait que le relationnel est important dans la perception malienne. Au lieu d'appeler ou d'envoyer un mail, les gens préfèrent se déplacer d'étage en étage pour parler d'abord et ensuite un mail de confirmation est envoyé (Outlook). En d'autres termes, ils préfèrent des interactions informelles dans la recherche de solutions et une fois qu'ils se sont mis d'accord, ils formalisent pour laisser une preuve, donc une traçabilité à travers des emails, des SMS, intranet. De plus, nous constatons que si les gens

veulent que les choses bougent bien et vite le contact personne à personne est priorisé, même si par la suite tout est formalisé par email, encore une fois pour avoir une trace, une preuve.

#### 7.2.5. La rencontre des cultures

Cette section de notre travail va s'atteler à faire ressortir l'interaction entre la culture française, étant donné que nous sommes dans une multinationale française, et la culture malienne, le contexte de l'activité étant malien. En effet, il s'opère une rencontre entre la culture française, exemple des procédures, et la culture malienne, exemple de l'informel dans les interactions humaines. De plus, nous observons par le biais du cursus académique, et donc des voyages en occident des employés de chez Orange Mali, une hybridation culturelle. Notre chapitre analyse nous permettra de mieux élaborer sur cette section.

### 7.3. Management au sein d'Orange Mali

#### 7.3.1. Un style de management participatif à prime abord

Tous les répondants sans exception nous ont prôné un style de management participatif. Certains défendent cette position en ce qui concerne leur périmètre de responsabilités. Un chef de division du département communication nous rapporte cela à travers les propos suivants :

« Moi, je pense que c'est un style de management participatif, qui prend en compte effectivement les avis des uns et des autres, pour que la décision soit non seulement acceptée mais qu'elle soit accompagnée dans l'exécution. La décision est véritablement collégiale dans ma division. Je ne peux pas dire ça de toutes les divisions. Dans certaines divisions où effectivement c'est un peu plus à baguette mais moi j'ai une autre expérience du management qui me pousse effectivement à prendre totalement en compte les avis de mes collaborateurs, parce que c'est eux les spécialistes en réalité, ils sont en direct sur le terrain, ils sont en face avec les interlocuteurs, ils sont plus à même effectivement d'éclairer mon jugement ».

Nous avons pu constater que cet avis est partagé grâce à un entretien que nous avons eu avec une employée de la division communication qui elle confirme les propos de son supérieur hiérarchique dans les termes suivants :

« Je trouve que c'est une gestion plutôt, soyons simple, plutôt relax hein! Pas vraiment paternaliste non, je ne le pense pas, loin de là. C'est vraiment du travail d'équipe. On ne sent pas que tel ou tel chef de division ou tel chef de service veuille exercer une autorité sur un agent ou un autre. Je veux dire que c'est vraiment du travail d'équipe. On se consulte, on se consulte et même pour en revenir encore par rapport aux prises de décisions, je veux dire, c'est des concertations si on juge nécessaire ou pas d'aller sur tel ou tel événement ou telle ou telle activité. C'est vraiment du travail d'équipe. Ce n'est pas du tout autoritaire, loin de là. C'est vraiment du travail d'équipe »

Selon une des stagiaires du département communication, c'est vraiment un management participatif qui prévaut au sein du département où elle exerce. Pour ce faire, elle nous explique un peu comment elle travaille avec son superviseur dans le cadre de son stage :

« (...) Participatif dans le sens où souvent mon superviseur a des projets. Il travaille sur X projet et il me demande : dis- moi ce que toi tu penses qu'on peut faire dans le cadre d'un partenariat avec tel ministère ou tel service public. Je lui fais des propositions. Il me dit, tient cette idée-là n'est pas mal, on peut faire ça de telle ou telle façon. »

La directrice du département communication explique un peu comment les décisions peuvent se prendre au niveau du top management, c'est-à-dire entre les différents directeurs de chaque département en concomitance avec le directeur général, face à un problème qui est posé :

« Je prends la liberté d'en parler au porteur du dossier d'abord, de poser le problème au comité de direction pour que ça soit géré de manière collégiale. Du coup, ça suscite le débat, tout le monde en parle et finalement la décision...le directeur tranchera, mais la décision qui sort de là au moins, elle reflète plus ou moins l'avis d'un peu tout le monde ».

Dans le département marketing, le langage reste le même. Une chef de division nous éclaire sur les raisons d'un tel choix et d'un tel fonctionnement au niveau de sa division :

« Je pense que c'est le cas de nous tous à Orange Mali. Pas seulement au niveau de la division marketing opérationnel et communication commerciale. On a plutôt une gestion managériale participative, dans le sens où puisqu'on est sur des éléments assez subjectifs tels que la communication, les promotions d'activation, c'est plutôt des échanges, des partages et des prises de décisions, j'allais dire collégiales. (...) Je

pense qu'on a la chance d'avoir un top management, en tout cas au niveau du marketing, très à l'écoute qui fait confiance et donc qui délègue pas mal au niveau des équipes en dessous. Effectivement, quand les décisions sont pertinentes ou les recommandations stratégiques cohérentes, en général elles sont entendues ».

Le département juridique n'y fait pas exception :

« Le collaborateur revient avec son rapport de mission. Il soumet ça au chef de division, il vient me faire les restitutions. A partir de ça moi-même je me fais une idée, je fais des compilations et voilà je donne des orientations. Je mène des études et ces rapports viennent quelque part enrichir mes éléments d'étude ce qui me permet de faire des projections, de faire des recommandations aux comités de direction via ma hiérarchie ».

### 7.3.2. Le management observé sur le terrain

Le personnel chez Orange Mali prône un management participatif comme nous avons pu le constater pendant notre immersion. Cependant, nous avons pu observer et recueillir des propos qui laissent croire que la participation n'est pas le seul style managérial au sein de la multinationale. En effet, comme il sera vu dans le chapitre analyse, le management chez Orange Mali est une synthèse de plusieurs styles managériaux.

### 7.3.3. Les notions de hiérarchie, pouvoir et sorcellerie au sein d'Orange Mali

Comment se présentent les différentes strates chez Orange Mali (la hiérarchie) :



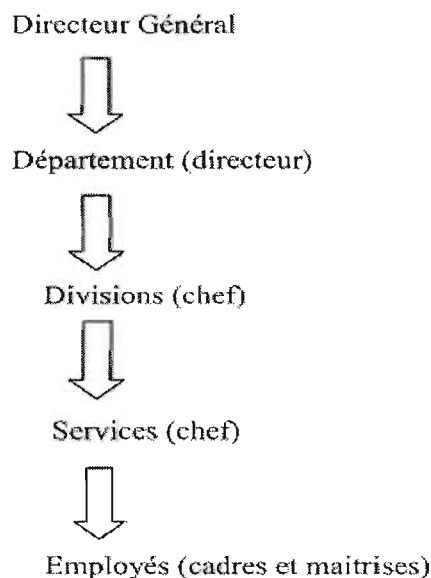


Figure 7.1 Les strates chez Orange Mali

Orange Mali est organisée de telle sorte que la hiérarchie ne crée pas une quelconque forme de centralisation. Un chef de service explique comment la multinationale fonctionne pour relayer de l'information à différents niveaux de la hiérarchie :

« Pour toute demande, l'entreprise est organisée de telle sorte qu'on a un interlocuteur pour chaque domaine d'activité. Alors pour un problème spécifique, tu t'adresses au responsable de l'activité donnée. Voilà, si ce sont des informations confidentielles en mettant bien sûr l'objet pour lequel vous avez besoin de tel ou tel renseignement, en mettant ton supérieur et son supérieur en copie. Le fait qu'on a besoin de ces informations-là, c'est pour le côté besoin de l'entreprise quoi, pas pour des fins personnelles ».

Cependant, nous remarquons qu'il y a un certain contrôle de l'information qui se fait. En effet lors des réunions du top management, c'est-à-dire avec tous les directeurs et leurs chefs de divisions, aucun n'employé n'est convié. C'est confidentiel et il n'y a que 5% de la réunion qui est retranscrit dans le rapport, nous explique un chef de division.

Le niveau de confidentialité de l'information diffère selon le poste occupé. Cependant, chaque individu au sein de l'entreprise a droit à sa parcelle d'information ce qui lui permet de pouvoir s'identifier au groupe car il se sent valorisé :

« De par mon expérience, j'ai compris que détenir l'information est parfois source de pouvoir (...). Il faut que, dans la maîtrise de l'information chacun joue sa part dans la chaîne. Il y a que à la limite à ce niveau que le manager peut encore avoir un certain, un petit plus par rapport à ses collaborateurs, donc il faut respecter ça, ça valorise chacun. La place de chacun dans l'équipe, même dans une équipe il y a un capitaine, donc chacun a vraiment sa place et il faut la valoriser ».

La hiérarchie par conséquence, pour elle, ne freine pas le travail d'équipe. Une fois que chacun sait la part de travail qu'il a à accomplir, les barrières hiérarchiques tombent :

« Maintenant, après que l'info a circulé, que les dossiers sont remis à qui de droit, là on joue vraiment en équipe et dans ce cas là, ça n'empêche que pendant le traitement de dossier qu'un stagiaire ou un collaborateur remonte directement à moi en me disant ok, j'ai fait tel truc mais tu sais sur ta partie, il y a ceci il y a cela... Du coup, il y a une interaction, on est vraiment en équipe, il y a ce point-là, par exemple. Tel employé revient vers moi directement sur le dossier, ça ne passe plus par ses chefs. Il peut me ramener le dossier directement en me disant oui sur tel point tu m'avais demandé tel truc, parce que là du coup je vais le solliciter directement en sachant que sur ce point- là, c'est lui qui doit le traiter ».

La hiérarchie n'est pas un frein non plus dans le processus de socialisation. Un employé rapporte à ce sujet comment les relations se font dans la convivialité :

« Les plaisanteries, je veux dire, c'est tout le temps. Chaque fois qu'on est avec un collaborateur, on plaisante quoi! Ce ne sont pas des relations supérieurs hiérarchiques- subalternes, ce n'est pas du tout ça. Ce sont des relations vraiment très, très cordiales ».

Le pouvoir qu'exerce un supérieur hiérarchique sur ses subalternes peut se faire à travers la mise en application d'un mode formel. Un chef de division reconnaît utiliser souvent le formel lorsqu'il veut exercer une certaine pression sur ses collaborateurs dans la réalisation de certaines tâches qui tardent à se faire :

« Le formel, ça peut pousser à agir parce que bon, dans le cadre formel ils peuvent se dire que ça peut jouer, il peut y avoir des répercussions, c'est une preuve qui est là et même par rapport à ton évaluation, ton boss peut te dire : je t'ai imputé tel dossier, à telle date je t'ai fait des relances par mail, tu n'as pas réagi et puis bon, surtout ici c'est quelque part très important parce qu'il y a des discussions futiles, je pèse mes mots mais je pense qu'il y a souvent des discussions futiles entre les collaborateurs, tu me l'as dit, tu ne me l'as pas dit, je l'ai fait, je ne l'ai pas fait. Le mail est un bon moyen, donc souvent le mail quand tu le fais, ça pousse la personne à se dire ok ça sort d'un autre cadre. Mais par contre, moi je connais d'autres collaborateurs qui n'ont pas besoin de ça non plus. Ça marche très bien avec eux, tu le leur dis, ils le font. Ça n'a pas besoin de passer par mail, verbalement ils le font, ils sont proactifs tout de suite ».

La hiérarchie chez Orange Mali permet de déléguer et de faciliter les flux entre les différents niveaux, par le filtrage de l'information pertinente. Chacun à son niveau remonte l'information qui peut servir à son supérieur dans l'accomplissement de sa tâche.

« En général, ce rôle nous porte plus vers les prises de décision les plus sérieuses au niveau de l'entreprise parce que nous sommes les collaborateurs directs et ce sont ces directeurs- là qui tiennent le comité de direction et nous sommes à la fois leur relais sur le terrain carrément. Et donc, en tant que relais sur le terrain de ces directeurs- là, tout passe par nous. Chacun dans sa division essaie de remonter du mieux toute les informations en les filtrant; les informations les plus potables et qui peuvent faire bouger les choses au niveau de l'entreprise, en essayant de les canaliser(...) Je suis en charge de mener les études juridiques dans mon service. C'est question de vision, quand je mène des études après j'ai des recommandations. Au terme de mes études, je fais des recommandations, je donne des grandes orientations qui peuvent peser lourd dans les prises de décision, dans les grandes orientations en ce qui concerne l'entreprise ».

Un autre répondant rapporte que :

« Orange est très hiérarchisée avec une bonne délégation des décisions, un bon système d'information (intranet, Outlook) »

Un bel exemple qu'un répondant nous a expliqué pour illustrer les conséquences positives de la délégation au sein de la multinationale est le projet cascade :

Il convient de préciser qu'Orange Mali a un seul concurrent : Malitel. Il n'y a que deux compagnies de télécommunication au Mali. Lorsque Maroc telecom, qui est un gros opérateur, a racheté Malitel, la direction a eu l'idée d'un projet de mobilisation. À travers ce projet, ils ont interrogé tous les employés. Chaque directeur a d'abord rencontré chaque chef de division (c'est le projet cascade) et les chefs de division ont rencontré leurs chefs de services et ainsi de suite, afin de se dire certaines choses (tout ce qui a marché ou pas)

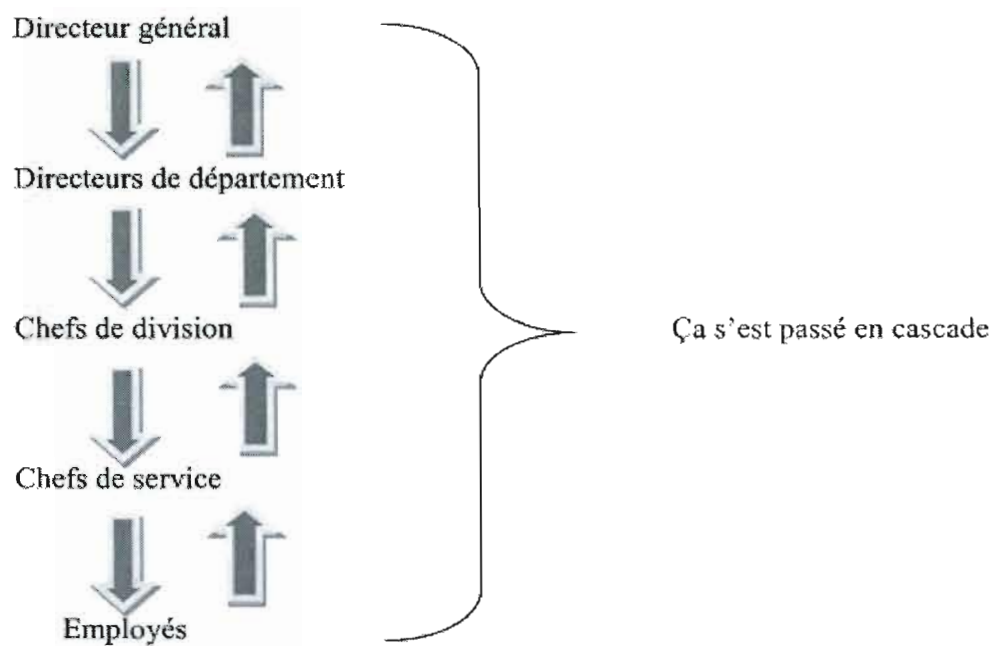


Figure 7.2 Le projet Cascade

C'était en dehors de chez Orange (jardins, hôtels). Tout était pris en charge par la compagnie. Ça s'est fait une seule fois en 2008.

Suite à cela, il y a eu beaucoup de changements, autant du management que dans les rapports entre les gens. Les salaires ont été revus etc.

Lors de nos observations, nous avons remarqué que le Directeur général est principalement en relation avec les directeurs de chaque département. En effet, nous avons constaté qu'il peut arriver qu'un chef de service ou même un employé monte voir un directeur. Cependant les rapports avec le Directeur général se font essentiellement avec ses directeurs de départements. De plus, tous les directeurs de la boîte vont manger à la cantine sauf le Directeur général. Un des répondants pense qu'il va manger chez lui les midis. Il dit ne l'avoir jamais vu à la cantine.

Le Directeur général est perçu comme une personne qui travaille beaucoup. Les répondants disent qu'il est le premier à arriver (vers 7h du matin) et qu'il repart vers 18h, mais que très souvent, il repart plus tard.

Une des stagiaires nous apprend qu'il n'y a pas de culture d'entreprise chez Orange. Ils essaient mais ce n'est pas clair pour elle. Il n'y a pas de transparence d'information à son niveau (en tant que stagiaire). Elle cite à titre d'exemple : Souvent, quand un employé n'est pas là on n'a pas accès à l'information, on n'a pas ses codes.

La jeune stagiaire nous explique qu'en Afrique, quand les gens ont des différends, ils vont cacher l'information. Ils ont du mal à agir de façon professionnelle c'est-à-dire à travailler normalement avec quelqu'un avec qui ils ont eu une altercation. Elle semble avoir eu quelques embrouilles avec son superviseur de stage. En Afrique, il y a cette attitude de ne pas vouloir voir avancer ceux avec qui on ne s'entend pas.

Notre répondant prétend qu'on sent une forte présence de la hiérarchie au sein d'Orange Mali. On sait qui est le patron, qui a le pouvoir. Selon elle, c'est un groupe de jeunes donc souvent chacun ressent le besoin de faire ses preuves ce qui crée des altercations, mais qui sont passagères, ponctuelles.

Nous remarquons et observons qu'à travers les dires de notre répondant, il faut faire attention à tout ce qu'on dit ici. Comment les choses sont présentées ne représente pas toujours le réel. Elle nous incite à parler plus avec les employés qu'avec les chefs de division ou les directeurs.

Nous remarquons que les gens font très attention à tout ce qu'ils disent. Ils réfèrent tout le temps à leur supérieur. Quand nous parlons à certains chefs de la division, c'est :

«Je pense que le directeur sera à même de mieux répondre à ta question».

Les gens souvent ne veulent pas faire d'erreur donc ils préfèrent tout le temps remonter à leur supérieur. Il y a la peur des sanctions qui ressort, même si cela n'est pas formulé à haute voix. Nous remarquons que les chefs de division eux, nous parlent un peu plus librement. Force est de constater qu'à chaque cran de la hiérarchie, les gens sont plus confiants, plus à l'aise à donner de l'information. Le niveau de poste occupé est étroitement lié au pouvoir; en d'autres termes, plus on est haut placé dans la hiérarchie et plus cela confère un certain pouvoir.

Nous avons tenté d'aborder le sujet de sorcellerie sur notre terrain. Cependant, nous nous sommes confrontés à un mur. Personne ne voulait réellement en parler. Selon un de nos répondants (ça fait bientôt 5 ans qu'il est chez Orange), il n'a jamais entendu parler de sorcellerie. On en parle plus dans les autres villes, pas vraiment à Bamako. Une autre me dit qu'ils ne pensent même pas à ça, qu'ils remettent tout à Dieu, que sur le lieu de travail, c'est rare; peut-être à la maison. Elle me dit aussi qu'ils se respectent entre eux à cause de la tradition, que ça n'a rien à voir avec la sorcellerie. Nous constatons que parler du sujet de la sorcellerie ne les intéresse pas beaucoup.

Un autre répondant nous dit :

«C'est bien vrai que nous soyons en Afrique. C'est une réalité, mais je n'ai pas constaté de choses ayant trait à ça chez Orange».

Il y a l'esprit religieux. Etre un musulman, que les répondants mettent en avant pour expliquer qu'ils ne craignent pas les sorciers. Si tu es un bon musulman, tu ne dois pas avoir de crainte face aux sorciers. Un répondant rapporte que ce n'est pas la peur de la sorcellerie

qui va l'empêcher d'entreprendre une sanction, mais sa religion musulmane. Il va devoir réellement peser le pour et le contre, juger que ça en vaut la peine avant d'entreprendre quoique ce soit. Selon lui, pour être témoin de ce genre de manifestations, ça se passera plutôt dans d'autres villes à l'intérieur du pays, un peu moins dans Bamako. De plus, il nous raconte qu'il y a beaucoup de gens qui pratiquent la sorcellerie mais qu'effectivement, tout le monde fait semblant de ne pas avoir affaire à des marabouts. Il conseille d'interroger les femmes; elles en savent beaucoup...

#### 7.4. Source de la connaissance renouvelée

Pendant notre immersion, nous avons abordé la question de la création, du partage et du stockage de la connaissance. Force est de constater qu'Orange arrive à s'organiser afin de toujours être proactif dans la mise à jour de ses procédures. Cette forme de connaissance renouvelée commence entre les individus par l'ambiguïté, se résout par le dialogue et se traduit en motivation dans l'accomplissement des tâches. Les répondants nous font part de leurs avis et de leurs expériences à ce niveau.

##### 7.4.1. L'ambiguïté

Les interactions entre les collaborateurs se trouvent souvent compliquées par la subjectivité, l'arbitraire ce qui caractérise bien les êtres humains et justifie leurs réactions pas toujours claires lors des interactions avec autrui.

« Côté social, humain c'est vrai que des fois, on peut avoir des réactions un peu incontrôlées, spontanées qu'un collaborateur lambda ou qu'un collègue lambda ne pourrait pas comprendre. Mais après, encore une fois ça relève du subjectif ».

Un répondant comprend très bien les conséquences de la subjectivité dans les rapports humains. Cependant, il préconise le dialogue comme un moyen pour s'en sortir, pour arriver à une solution :

« Bien sûr, chacun a sa façon de voir les choses. On en discute, on arrive à un point d'entente certainement ».

Cette diversité d'opinions, lorsqu'elle est bien orientée dans le travail ne crée pas de problèmes en tant que tel.

« À l'issu de chaque réunion, il y a des suggestions. On fait un tour de table, tout le monde s'exprime. Il n'y a pas de mauvaises suggestions, toutes les suggestions aussi bien des agents que du chef d'agence sont compilées dans un tableau et on voyait avec le CR à la hiérarchie ».

Au contraire, certains comprennent que cette diversité d'opinions peut être une force et par conséquent, dans certains cas de figure, les individus entre eux se sollicitent pour échanger :

« On dit voilà, j'ai vécu tel événement, j'ai trouvé telle solution. On l'envoie via intranet, on dit bon, j'ai trouvé telle solution mais vos idées sont les bienvenues »

Orange Mali ne néglige pas l'aspect risque, bien au contraire elle en mesure toute l'importance en ce sens qu'il y a un département dans lequel il y a une division conçue spécialement pour la qualité et le management des risques.

« Le management des risques consiste déjà à identifier tous les risques qui peuvent exister au sein de l'entreprise. Alors par risque, il faut entendre tout ce qui empêche l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Donc, le management consiste à l'identification déjà des risques, ensuite à cartographier ces risques-là, à les hiérarchiser, ensuite à mettre en place des dispositifs pour maîtriser ces risques. Voilà ».

Les rapports entre collaborateurs peuvent être tendus du fait des incompréhensions et de la subjectivité. Les individus en sont néanmoins conscients et essaient d'éviter les confrontations du mieux qu'ils peuvent:

« Dans toute relation humaine c'est normal, comme tu l'as dit au-delà du formel il y a une gestion des ressources humaines. C'est souvent très compliqué et souvent il faut faire attention à la limite entre le passionnel c'est-à-dire que la raison et les réactions épidermiques que tu peux avoir face à certaines situations, ça arrive mais en tant que manager il faut savoir garder son sang-froid et dépasser cela. Moi, il peut m'arriver de perdre mon sang-froid, de crier franchement, ce que je regrette



immédiatement parce que je n'aime pas qu'on crie sur moi. Je reste un être humain; il peut m'arriver suite à une incompréhension suite à une mauvaise application d'une décision que j'avais prise au préalable, il peut m'arriver de m'énervé».

Ou une autre façon est de résoudre les conflits :

« Souvent, ils ne sont pas conscients qu'ils n'ont pas bien intégré. C'est quand ils se butent face à un autre dossier qu'ils s'en rendent compte et je leur dis. Et pourtant, la dernière fois, ce dossier avait été traité de cette façon et je m'assure qu'ils ont bien compris ».

Souvent, dépendamment du département, il arrive que la compréhension entre individus se déroule bien :

« Professionnellement, je pense qu'il y a quand même des procédures, des normes et des règles qui sont établies, qui sont là et à partir du moment où on communique entre nous, parce que on est dans un service communication, c'est le but de l'exercice hein?, on communique entre nous donc je pense qu'à ce moment- là le problème ne se pose pas, le problème ne s'est jamais posé jusqu'à aujourd'hui »

Lors des prises de décisions, plusieurs solutions sont possibles pour trouver une solution face à l'ambiguïté qui prévaut dans les positions de points de vue. Un chef de division rapporte à ce niveau :

« Ca peut être souvent des cas de solution de synthèse, mais souvent dans certaines situations on est opposé, carrément opposé, c'est-à-dire deux positions antinomiques. Dans le débat, forcément l'un a tort. Il y a des cas où on a peut-être une part de raison, une part de tort donc là, en ce moment ça peut être une solution de synthèse. Mais il y a des situations où vraiment c'est soit l'un ou l'autre qui a carrément tort. Là, on tranche carrément quoi et ensuite en ce moment celui qui a tort est emmené à comprendre qu'il a tort, à reconnaître qu'il a tort, sans pour autant qu'on en fasse un plat quoi, c'est-à-dire que c'est un débat d'idées. Ça peut arriver hein? c'est surtout un débat de juriste c'est question d'interprétation. Souvent, c'est ce qui nous fatigue, l'interprétation ».

#### 7.4.2. Le dialogue

Le dialogue est favorisé par Orange Mali à travers des rencontres qui se font deux fois dans l'année. Lors de ces rencontres, l'entreprise devient comme une grande famille africaine. Il y a la grande palabre africaine où chacun dit ce qu'il a sur le cœur et au vue de cela, le linge sale se lave en famille, une façon à l'Africaine de dire que les problèmes restent et se résolvent dans la famille.

« On fait deux fois par an, une rencontre DG-personnel. Une rencontre très informelle où on ne parle pas du tout du boulot, il y a même pas de compte-rendu. C'est en quelque sorte la grande palabre africaine qu'on fait. Donc, deux fois par an le DG vient, il se pose des questions, il dit ce que lui il pense de l'entreprise, des perspectives, les rôles, de ce qui marche et de ce qui marche pas. Les salariés sont là, discutent, posent des questions sur tout. Comme il aime le dire, le linge sale se lave en famille et de temps en temps il est bon de bypasser les hiérarchies, donc il y a pas de hiérarchie là-bas, il y a pas de directeur, chacun prend la parole, tu dis ce que tu veux ».

Nous avons tenté de savoir la place qu'occupe le dialogue et aussi s'il peut arriver qu'il y ait un manque de dialogue entre collaborateurs. Un employé nous rapporte qu'au niveau du département auquel il appartient, la communication, le problème ne se pose pas, ce qui n'est pas le cas pour tous les départements au sein de la compagnie :

« Alors, très important pour moi parce que je suis dans un service communication (rire) mais je pense que c'est sans pourtant vouloir exagérer, je pense que c'est une notion un peu abstraite pour certains. D'autres départements au fait, disons qu'ils ne mesurent pas l'importance de la communication au sein de l'entreprise et je veux dire c'est le B A BA de la chose, c'est ce qui permet d'avancer tout simplement dans ce que l'on fait et dans certains départements, je pense que c'est pas encore évident ».

Un ancien chef d'agence nous raconte son expérience à ce niveau :

« Je touche du bois et je suis même très satisfaite du bilan. Il y avait des fois où ce n'était pas facile mais à la fin, on trouvait un terrain d'entente parce que lors de nos réunions, je suggérais à tous les collaborateurs de faire des suggestions. Déjà, le fait de demander à quelqu'un de s'exprimer, c'est un signe d'écoute et je leur ai toujours fait comprendre que s'il y avait un dysfonctionnement ou si j'ai pu heurter quelqu'un, venez me voir dans mon bureau, on en discute, on se met d'accord. Et je touche du

bois, j'ai passé l'un des meilleurs moments de ma vie au sein de l'équipe côté ambiance, hein ».

Orange Mali est une filiale jeune qui a encore son bout de chemin à faire. Il en va de même pour le dialogue.

« Il y a déjà un dialogue social qui est amorcé entre le syndicat et le top management et tout (...). Je trouve que Orange Mali, c'est une boîte encore jeune, qui fait son courant de chemin. Il y a des choses à apprendre. Le dialogue social, il est en gestation. C'est compliqué au début mais je pense que ça va aller avec le temps».

Certains répondants, sans pour autant être du département communication, semblent bien conscients de l'importance du dialogue dans les relations entre êtres humains.

« Pour moi, le dialogue c'est le fondement, c'est la base quoi! C'est la base de toute relation humaine dans une entreprise parce que sans dialogue rien ne peut se faire quoi. On n'est pas des robots comme je te le disais tout à l'heure. Il ne suffit pas de tracer des canevas et dire voilà, tel doit marcher comme ci, tel doit marcher comme ça et que ça soit suivi à la lettre. Non, si ce cadre formel, normatif n'est pas soutenu par un dialogue au quotidien, soutenu que ça soit de manière formelle ou informelle, donc le dialogue se fait à tous les niveaux ».

#### 7.4.3. La motivation

Favoriser le dialogue entre individus se traduit par une motivation des employés au sein des groupes de travail, raison pour laquelle les managers se doivent d'inciter la participation des individus lors des échanges.

« Le rôle du manager, c'est aussi de leur donner la parole. Donc, en réunion moi je demande leur avis. Je leur donne la parole, je leur dis de se prononcer. Chacun se prononce sur les dossiers des autres, donc ça leur permet effectivement de prendre la parole et de s'immiscer un tout petit peu dans les dossiers ».

La mise en application d'un management participatif passe par le dialogue et les échanges dans la prise de décision :

« Les prises de décisions, c'est lors des discussions, lors des réunions de coordination. Le chef de division propose des actions d'amélioration et en collaboration avec l'opérationnel concerné, on arrive à une décision ».

L'implication des employés compte, comme le traduit un répondant :

« Bien sûr, puisque ce sont eux l'opérationnel. Ce n'est pas le boss qui vient travailler à la place de l'opérationnel. La décision, c'est toujours en collaboration avec le collaborateur concerné ».

Une autre façon d'impliquer les employés c'est de leur demander de trouver des mesures d'amélioration dans l'accomplissement de leurs tâches. Car ils sont les mieux placés pour comprendre et donc pour trouver des solutions aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Le rôle de leur gestionnaire est de les inciter à se prononcer là-dessus et de les accompagner dans la réalisation de ces solutions :

« Bien entendu, la balle est mise dans son camp, des actions d'amélioration lui sont demandées. Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer tes activités? A ce moment, tu es obligé de proposer quelque chose. (...) C'est toi qui es dans l'opérationnel, c'est toi qui sais les difficultés que tu peux avoir. Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer les difficultés et pour, disons pour passer au-delà des difficultés? Qu'est-ce que ton supérieur peut faire pour vraiment te faciliter la tâche, quoi. Voilà, c'est à toi de proposer tout ça ».

Les remarques des employés au niveau de la prise de décisions sont prises en compte dépendamment de leur pertinence face au problème.

« Parfois oui, mais certaines fois non! Parce que des fois c'était un peu aberrant! (rire) Voilà, il y avait de tout! Mais on préférerait quand même mettre les suggestions et maintenant, c'est à eux de prendre la décision ».

L'implication des stagiaires est aussi favorisée. Les superviseurs semblent conscients que chaque individu, peu importe son niveau hiérarchique peut apporter quelque chose de positif au sein du groupe et donc à toute l'entreprise, raison pour laquelle ils respectent et encouragent cette implication. Voici les propos d'une stagiaire qui relève de sa propre expérience :

« Même avec l'autre stagiaire qui est avec moi, quand on a des idées ils nous disent de bosser là-dessus. Et après, nos superviseurs jettent un coup d'œil et même le chef de division regarde ou il demande au chef de service de regarder et de conserver ce qui peut être intéressant pour le service marketing ou pour eux- mêmes pour le futur. Mais quand c'est bon, ils nous disent que c'est bon ».

Lorsque l'implication des individus n'est pas respectée et valorisée dans la parcelle de responsabilité de chacun au sein du groupe de travail, cela peut entraîner un risque pour le projet. Une directrice rapporte que cela peut même pousser certains collaborateurs à agir négativement :

« Maintenant, dans la mise en œuvre du dossier, on va jouer en équipe une fois que chaque manager a donné ses consignes, parce qu'il faut pas dépouiller les gens de leurs prérogatives, ça crée des frustrations. Certains vont se mettre à l'écart, ça peut emmener à ce que certains sabotent même le travail qui est fait s'ils ont l'impression que leur manager les court-circuitent pour passer directement à leur collaborateur. Donc, je prends vraiment garde à ça pour valoriser chacun dans ce qu'il fait ».

Au vu des résultats, nous sommes en mesure de débiter notre analyse. La prochaine section de notre travail a pour but de comprendre pourquoi et aussi comment la spécificité d'un management intégré peut être source de connaissance. Pour ce faire, nous nous baserons sur les théories de gestion de connaissance.

## CHAPITRE VIII

### ANALYSE

Cette section de notre travail présente l'analyse des résultats obtenus à partir du terrain. Cette analyse nous permettra de répondre à nos questions de recherche à savoir :

- De ressortir les dynamiques de la création et du partage des connaissances au sein de l'entreprise
- En quoi les particularités culturelles propres au Mali seraient en mesure de favoriser le processus de création de la connaissance
- Et enfin, de comprendre les raisons qui pourront expliquer la réciprocité d'adaptation entre le management et les individus au sein d'une filiale d'une multinationale française au Mali

La présentation de notre section analyse se fera par conséquent essentiellement autour de ces questions de recherche.

Afin de répondre à notre première question de recherche, il sera nécessaire de ressortir les dynamiques de ce modèle de création et de partage des connaissances. En effet, nous établirons un lien à partir de ce modèle, plus précisément celui de Nonaka et Takeuchi, avec les particularités de la culture malienne. Les spécificités de cette culture pourraient permettre l'application de ce modèle dans le sens où plusieurs éléments de ce modèle ont pu être observés lors de notre immersion.

Sur le terrain nous avons pu observer que l'environnement interne de la firme était basé sur les procédures ou encore « process ». Afin de répondre à notre deuxième question de recherche, nous verrons dans les prochaines sous-sections qu'il est possible d'établir un lien entre le phénomène de caste présent en Afrique et la hiérarchie qui est une notion importante en France. En effet, le fait que les sociétés africaines ont été au préalable stratifiées pourrait expliquer le fait que les africains aiment les procédures et s'en accommodent.

Dans la section hiérarchie, pouvoir et sorcellerie, nous avons mis en exergue le fait que plus le niveau hiérarchique est bas et moins les individus étaient enclins à parler de peur de commettre des erreurs ou de trop en dire, d'où la peur des sanctions. Ils nous renvoyaient toujours à une hiérarchie au-dessus, ce qui nous rappelle la notion de « chef éclairé » telle que présentée dans la revue de littérature.

Un autre point que nous aborderons dans notre analyse est la synthèse entre le formel et l'informel dans la société africaine, plus précisément au Mali, à Bamako et comment ces notions cohabitent et influencent la gestion au sein de l'entreprise. De plus, cela nous permettra de faire un lien avec les théories de gestion de la connaissance à partir du modèle de Nonaka et Takeuchi.

Dans la dernière partie de notre analyse, il sera question de comprendre et d'expliquer comment se fait cette adaptation réciproque entre la culture locale et le management: Nous verrons d'une part que la base sur laquelle les employés sont engagés pourrait être un élément clé dans la compréhension et l'explication de cette réciprocité d'adaptation. Et d'autre part, que lorsque les cultures se rencontrent, en ce qui nous concerne dans le contexte de l'entreprise, chacune fait l'effort d'adaptation sans pour autant perdre l'essentiel qui la caractérise. Et enfin, nous expliciterons le management au sein d'Orange Mali qui est la résultante d'une synthèse entre plusieurs styles de gestion.

## 8.1. LES DYNAMIQUES DE LA CRÉATION ET DU PARTAGE DES CONNAISSANCES

Dans cette section, nous allons nous servir du modèle de Nonaka et Takeuchi pour articuler notre analyse. Dans ce modèle, il est question des dynamiques de la création et du partage des connaissances qui prend en compte deux dimensions : épistémologique et ontologique. Dans la dimension épistémologique, il y a le passage de la connaissance tacite à explicite et vice-versa, il est question de la nature des connaissances créées et partagées. Tandis que la dimension ontologique, elle, se compose des porteurs de connaissances qui sont les individus,

des groupes ou encore une organisation ou un ensemble d'organisations interconnectées. Le schéma suivant résume bien cette théorie de la spirale de création de connaissances :

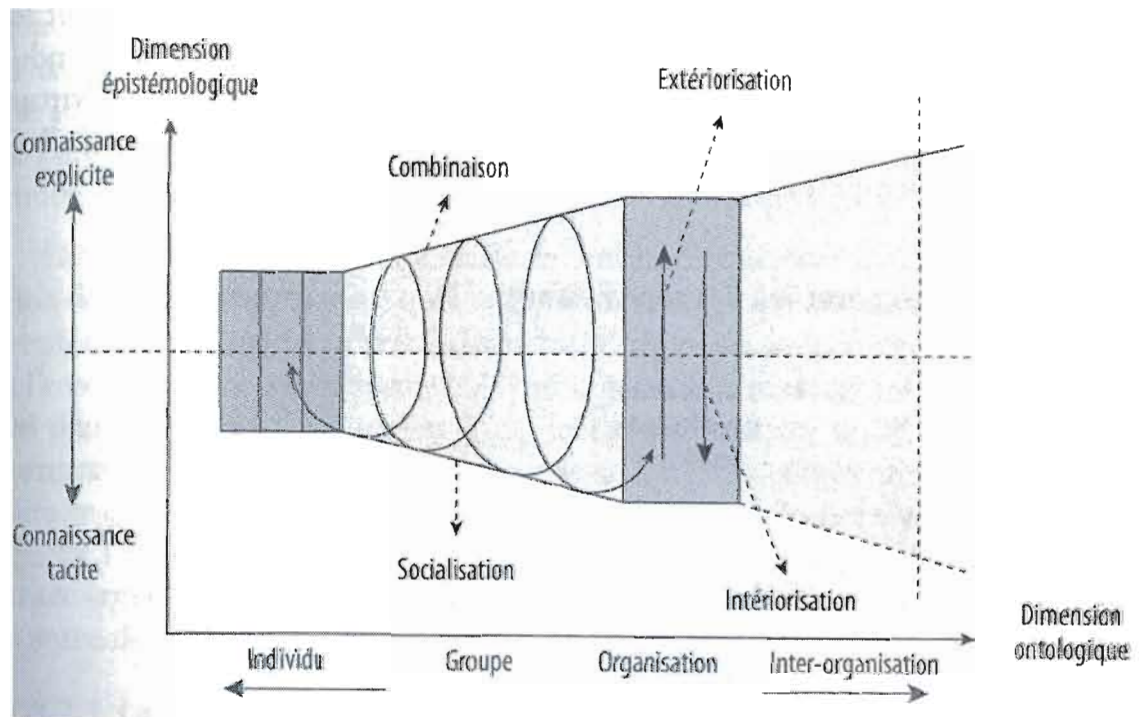


Figure 8.1 La théorie de la spirale de création des connaissances organisationnelles selon Nonaka et Takeuchi (1997)



### 8.1.1 SECI

Selon Nonaka et Takeuchi, la création des connaissances est la résultante de quatre modes de conversion des savoirs que nous allons expliciter dans les prochaines sous-sections.

#### a) La phase de socialisation

Comme nous l'avons déjà vu dans notre revue de littérature, Michel G.Bédard, Mehran Ebrahimi et Anne-laure Saives définissent la socialisation comme *«un processus par lequel une personne peut acquérir des connaissances tacites d'une autre personne sans avoir recours au langage verbal ou écrit»*.

Sur notre terrain, le niveau de socialisation était assez élevé; les communautés africaines privilégiant les différentes formes de socialisation. Un exemple de socialisation que nous avons observé est la pratique du thé à des heures précises, soit 4 fois dans la journée. Cette pratique courante dans la société malienne, est aussi transportée dans le milieu de l'entreprise. Cette pratique de boire du thé se caractérise par l'esprit de partage, l'esprit communautaire et rassemble les personnes adeptes du thé. En effet, ce sont les mêmes verres qui sont utilisés par tous. Le faiseur de thé se déplace d'étage en étage pour servir les intéressés, ce qui peut susciter des petites conversations anodines entre un employé de niveau maîtrise (pas de qualification en tant que telle, chauffeurs, coursiers ou encore mécaniciens) et un middle manager, chef de division.

Les matchs de football télévisés concourent aussi à cette phase de socialisation, en référence au modèle de Nonaka et Takeuchi. Les employés de différents départements se retrouvent tous dans le bureau d'un des chefs de division pour suivre le match. Ils passent leur temps à rigoler, à boire du thé pendant les 45 minutes que va durer le match. Par la suite, chacun retourne à sa tâche. Bien que cela ne soit pas autorisé par la politique de la multinationale, ils s'arrangent pour le faire en prétextant qu' étant donné qu'Orange Mali sponsorise l'équipe nationale de football, ils veulent s'assurer que les contreparties sont respectées, en d'autres termes voir si la publicité d'Orange est bien en vue et visible par tous.

Une autre illustration que nous avons remarquée sur notre terrain est que, malgré le fait que l'espace soit aménagé en cubicules, donc qu'il ne soit pas propice aux interactions physiques, cela n'empêchait point la socialisation entre les individus.

Les répondants nous expliquent qu'ils ne peuvent concevoir de travailler sans interactions sociales entre collègues. Une chef de service me l'explique dans les termes suivants :

« Nous, on travaille en plaisantant hein! Tu vois...tu as passé une journée avec nous on travaille mais on bavarde en même temps comme on est dans une open space donc...ça détend même l'atmosphère, nous travaillons en discutant, en rigolant »

Les arguments fusent :

« Ah oui! C'est même ce qui fait le socle à mon avis hein l'équilibre. On passe quand même plus de 9 heures au bureau donc si on ne rigole pas...on passe plus de temps avec nos collègues de bureau qu'en famille voilà. Donc, tant que je peux plaisanter, que je peux rigoler je le fais, je ne chronomètre pas. Mais entre deux séances ou entre deux...deux analyses ou des choses comme ça ».

Une anecdote face à la situation politique en Côte d'Ivoire vient raffermir le phénomène socialisation au sein de l'entreprise :

« Par exemple, pour le cas de...là récemment là on avait fait un méchoui parce que Gbagbo était parti (rire). (...)Même ceux qui se disaient pro-Gbagbo (rire) on leur disait mangez! Mangez! (rire) et voilà c'est une manière de détendre l'atmosphère et de rendre convivial le coin. C'est juste à titre d'exemple. Ou alors, à un anniversaire on achète un gâteau, à la fin de l'heure, à la descente on prend un 15 minutes on mange le gâteau et puis...c'est juste pour détendre l'atmosphère ».

Certains nous expliquent que la socialisation leur permet de performer dans leur travail, de par la nature même du travail.

« Ah beaucoup! Beaucoup, je pense que vous l'avez vu hein on est plutôt dans une ambiance plutôt détendue et sympathique où on s'éclate plus qu'autre chose parce que je crois réellement à l'épanouissement personnel dans le cadre...dans l'exercice de sa fonction et heuu la nature même de notre fonction à Orange, enfin au niveau de l'événementiel, la communication commerciale et même du marketing opérationnel,

exige de nous que nous nous éclations, tout ça dans le sérieux et je pense que c'est ça qui fait les bons résultats que nous avons aujourd'hui ».

La socialisation ne se fait pas qu'au sein de l'entreprise; elle est favorisée hors cadre professionnel. Elle se poursuit donc de la façon suivante :

« On organise nous-mêmes des week-ends détente, des soirées en boîte de nuit, etc pour l'ensemble du personnel. On fait des trucs comme ça, mais...on avait institué un petit geste donc chaque trimestre, un collaborateur invitait chacun chez lui au début mais après l'équipe était devenue trop grande donc on a un peu perdu donc du coup Parfois on cotise, on va au restaurant ».

Ou encore...

« Manger! Manger, manger, oui en fait, on tente de déjeuner souvent ensemble au niveau des équipes...on a de façon régulière...des rencontres hors cadre boulot, mais qui restent dans le cadre du boulot mais dans des endroits différents. On mange ».

La socialisation produit des savoirs tacites par le biais d'un processus de partage d'expérience. Chez Orange Mali, ils sont activement dans le coaching. Le terme mentorat n'a pas été bien accueilli par les répondants qui trouvaient que le terme était un peu extrême. Donc, nous y sommes allés avec le terme coaching qui semblait mieux leur convenir.

Les répondants nous expliquent qu'il n'y a pas un moment précis pour faire du coaching. Ça se fait à tout temps, en autant qu'un collaborateur en fasse la demande, ou encore si le manager estime que son équipe en a besoin.

«Le coaching, ça se fait au jour le jour, c'est la manière dont tu vas fonctionner avec les gens c'est ça qui...tu es entrain de les coacher. Quelqu'un qui est très directif, qui dit on fait comme ça et point! Et qui appelle ses collaborateurs, bon tu me fais ce dossier-là comme ça, ça c'est pas un coach, mais quelqu'un qui vient, qui me remet un...un manager qui me remet un truc en me disant, tiens traite moi ce dossier, la personne me laisse la liberté de le traiter selon tel sens ou tel sens et on en discute après, mais quand la personne me dit bon, ça c'est le dossier machin là! Il faut que tu fasses ça, ça ,ça et tu me le ramènes. Donc, c'est au jour le jour, au jour le jour c'est dépendamment de comment tu vas fonctionner avec tes gens que tu coach en fait ».

Une autre façon de coacher :

« Je ne sais pas, je ne le mesure pas mais je pense que ça doit être H24. Je ne sais pas, vous m'avez vu. Non mais plus sérieusement, c'est au contact, toutes les minutes, toutes les heures ensuite on a bien évidemment des process beaucoup plus huilés notamment avec des rencontres hebdomadaires puisqu'on fait un point d'équipe tous les lundis matin avec toute l'équipe, pour passer en revue les projets passés, les projets à venir, regarder un peu comment on s'organise et ensuite nous avons donc des séances de travail individuelles en fonction des projets bon qui nécessitent le travail en collaboration avec les équipes, notamment sur la présentation, sur les documents et les supports que nous allons développer ».

Le coaching peut se faire de deux façons, en groupe ou individuellement nous explique un chef de division :

« Bon, ça dépend. Il y a des dossiers souvent sur lesquels moi je partage avec tout le monde. En ce moment, je peux te confier un dossier mais vu la sensibilité, l'importance du dossier, il faut recueillir le plus d'avis à la fois. Bon, en ce moment le coaching peut se faire avec tout le monde, mais bon par contre lorsque c'est un dossier individuel, ce n'est pas formalisé quoi, ça dépend ».

La socialisation nécessite des lieux physiques ou virtuels d'échange (Bédard et al, 2011). Les employés chez Orange ont accès à des cantines agréées autour de la bâtisse, par la Direction Ressources Humaines. En effet, la DRH offre des tickets de 1300 CFA/jour, soit environ 3 dollars canadiens par jour à tous les stagiaires et employés, à chaque début de mois. Ces tickets sont remis directement aux employés et ils signent tous une fois qu'ils ont reçu leurs tickets. Ces cantines sont des lieux physiques de socialisation pour les employés d'Orange. Hormis les cantines agréées, les employés s'organisent en petits groupes souvent liés aux départements et font des déjeuners à l'occasion d'une crémaillère, d'un anniversaire ou encore d'un baptême.

Concernant la phase de socialisation, le contexte malien est riche en idées et en arguments; cependant, nous allons nous en tenir à ces quelques exemples dans un souci de synthèse. Cette phase de la conversion des connaissances est la base des rapports dans les sociétés africaines. L'africain ne peut évoluer correctement dans la communauté sans cette socialisation qui caractérise bien les sociétés africaines. Comme nous l'avons expliqué au

préalable, la sorcellerie est un autre phénomène qui vient augmenter l'importance de la socialisation pour les africains. Il est important de bien s'entendre avec son entourage, entretenir des relations saines, se faire aimer afin d'éviter qu'untel ait recours aux sortilèges. La religion est aussi une autre raison qui vient raffermir le caractère de la socialisation. Le Mali est un pays essentiellement musulman. A cet effet, un répondant nous explique:

« Ce n'est pas la peur de la sorcellerie qui va l'empêcher d'entreprendre une sanction, mais sa religion musulmane. Il va devoir réellement peser le pour et le contre, juger que ça en vaut la peine avant d'entreprendre quoique ce soit ».

Ainsi, la phase de socialisation selon le modèle de Nonaka et Takeuchi est applicable en contexte africain. La socialisation est un trait, un caractère social qui se retrouve aussi dans le contexte de l'entreprise peu importe que ça soit une multinationale ou non. Ce sont les mêmes individus qui vivent dans la société qui viennent travailler en entreprise. De ce fait, la socialisation est inhérente à eux.

#### b) La phase d'extériorisation

Cette phase se caractérise par l'articulation des connaissances tacites et conceptualisées en connaissances explicites, par le biais du dialogue, de l'écriture, du langage figuré (métaphore et analogie).

Le dialogue occupe une place de choix chez Orange comme nous l'avons vu dans le chapitre résultats. Les répondants chez Orange nous ont expliqué que le dialogue était favorisé de différentes façons : réunions, supérieurs hiérarchiques, implication de tout un chacun pour l'atteinte des objectifs, etc.

Les répondants nous expliquent un peu comment ils fonctionnent dans le cadre des différents projets :

« Il y a systématiquement des rapports qu'on fait à la suite de chaque opération de sponsoring par exemple. Et donc, dans ce même rapport formel, dans ce même rapport, on reprend toutes les...généralement quand on va sur les opérations de sponsoring on exige des contreparties et...les seuls problèmes que l'on peut rencontrer c'est le non respect de ces mêmes contreparties-là généralement, je parle pour ma part ».

Ou encore :

« Les comptes rendus, il y a des comptes rendus de réunions et les documents de suivi dans les projets ».

De ce qui précède, le personnel chez Orange Mali fonctionne essentiellement par le mode dialogue-écriture lors des différents projets. Les propos échangés lors des rencontres font l'objet de nouvelles écritures.

#### c) La phase de combinaison

La combinaison implique la « systématisation de concepts en un système de connaissances » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 89) ou encore, la combinaison consiste à lier des connaissances explicites existantes et nouvelles (Bédard et al, 2011, p. 459).

Rappelons qu'Orange Mali est une multinationale qui opère dans la télécommunication, donc dans la technologie. Elle est par conséquent dotée de plusieurs systèmes d'information qui ont pour but de faciliter sa gestion et donc d'aider à l'apport de solutions rapides face aux besoins de la clientèle, son but étant d'être rentable.

Ainsi, les répondants nous expliquent dans le cas d'une situation inhabituelle qui nécessite une solution dans l'immédiat, comment ils conservent la pratique pour le futur et comment ils lient les connaissances explicites existantes et nouvelles.

« Les procédures sont évolutives ici...donc déjà, si c'est quelque chose d'inhabituel mais qui est pris en charge, où une partie est déjà prise en charge par une procédure, nous faisons évoluer la procédure, donc nous réécrivons la procédure, nous l'intégrons, donc si c'est complètement quelque chose de tout nouveau auquel nous n'avions pas pensé, nous sommes tenus, à chaque fois que nous identifions un cas nouveau d'écrire une procédure pour la gestion que nous avons fait, de faire valider cela pour que la mémoire reste dans l'entreprise et que ça ne soit pas perpétuellement des cas inhabituels. Donc à chaque fois que nous sommes face à un cas inhabituel, on réécrit une procédure sur ce que nous on a fait pour gérer cette situation et on la fait valider par le RAJ et la direction de l'audit et de la qualité ».

Orange Mali reste flexible car les processus s'adaptent au fil du temps face aux situations nouvelles. Cette idée rejoint encore le principe de la phase de combinaison qui lie des connaissances explicites existantes et nouvelles.

« Il faut toujours tenter de capitaliser sur les acquis (...) La plupart des choses majeures que nous effectuons obéissent à pas mal de règles et donc quand il y a quelque chose qui ne se passe pas bien, c'est qu'en général il y a un process qui n'est pas adapté et donc dans la revue de processus, on reprend ça (...) Ça permet aussi de rester dans la logique de l'amélioration continue donc de capitaliser sur ces choses-là, quoi ».

Ainsi Orange Mali par l'instauration des process, arrive à organiser, structurer les connaissances explicites dans un système. Cela s'explique par le fait que la connaissance explicite générée pendant la phase d'extériorisation va être intégrée dans les pratiques et des référentiels communs, en d'autres termes dans les procédures.

De plus, au sein d'Orange Mali, il y a les normes ISO. La multinationale s'inscrit dans la recherche de la qualité continue. Par conséquent, un répondant nous explique les exigences en termes de la qualité continue qui, nous pouvons le constater rentre en cohérence avec la phase de combinaison de Nonaka et Takeuchi.

« Alors la qualité en soi veut quand même un certain ordre. Donc, on a un système de gestion de la réglementation, le système de management de la qualité nous a permis de mettre en place ce système-là...le système de gestion de la documentation, c'est-à-dire que tous les documents qui rentrent dans le cadre de ces projets-là...on a une

base de donnée auquel tous les collaborateurs ont accès...et qui tient compte en fait de tout ce qui est documentation relative au projet...toute la documentation relative au projet est accessible à tous les collaborateurs à différents niveaux sur l'intranet (...) alors comme la qualité veut qu'on écrive ce qu'on fait et faire ce qu'on écrit, nous on prend l'habitude quand même de laisser les traces, donc s'il y a une solution c'est sûr qu'en fonction de la problématique traitée, tout ce qui est action qui ont été entreprises pour résoudre le problème est dans un document qui est gardé ».

La conservation par écrit des propos échangés lors des différentes rencontres se fait de la façon suivante :

« Les comptes-rendus, il y a des comptes rendu de réunions et les documents de suivi dans les projets »

#### d) La phase d'intériorisation

Le processus d'intériorisation représente l'assimilation ou « l'incorporation » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p.91) de concepts explicites par un individu. Cette phase se réalise au moyen de l'apprentissage par :

##### ➤ Lecture

Une illustration nous est donnée par une chef de service sur notre terrain:

« La recherche est permanente hein, c'est permanent même tout de suite je peux procéder à une recherche sur le net, je peux chercher des livres pour les lire, voilà pour enrichir ma connaissance sur une donnée ».

Il y a aussi la lecture des procédures par le personnel d'Orange Mali qui rentre dans la phase d'intériorisation par la lecture.

##### ➤ L'écoute

Une façon d'apprendre est aussi le temps de prendre le temps d'écouter. Un répondant nous l'explique dans les termes suivants :

« J'ai reçu les personnes, j'ai recensé le maximum d'information... »



➤ En faisant ou encore learning by doing

Une ex-chef d'agence explique une expérience qu'elle a eu à vivre dans une agence Orange qu'elle avait en charge où ils ont appris en faisant :

« Au début, on a un tout petit peu pataugé. Des clients partaient et revenaient mécontents voilà et on s'est dit qu'il fallait vérifier avant que le client ne sorte de l'agence, on vérifie si le dépôt est effectif ou pas. Et ça, ça a nécessité la mise en place d'un mode opératoire qui a évolué en procédure, voilà ».

L'intériorisation, c'est l'apprentissage opérationnel du savoir (Bédard et al, 2011, p. 460) et nous l'avons constaté chez Orange lors de nos entretiens. Un employé nous explique qu'en tant qu'opérationnel (c'est comme ça qu'ils qualifient les agents sur le terrain), les procédures ne peuvent pas tout prévoir. Très souvent, ils apprennent en faisant, grâce aux situations nouvelles qu'ils vivent dans le cadre des différents projets. En tant qu'agents de terrain, ils nous expliquent qu'ils gèrent des situations aléatoires au jour le jour et qu'il est difficile de formaliser les choses côté opérationnel.

### 8.1.2. Ba

Comme déjà défini dans la revue de littérature, ba est un cadre partagé en mouvement dans lequel la connaissance est partagée, créée et utilisée. Les « open spaces » peuvent être vus comme le ba chez Orange. Ces « open space » servent de lieux de travail où s'opèrent diverses interactions dans le cadre professionnel. Autant ils peuvent servir de place pour des réunions entre un chef de division et ses collaborateurs, autant ils peuvent devenir des lieux de socialisation entre les individus.

Un répondant donne une explication sur les endroits où ils échangent :

« Il y a les bureaux des managers. Moi très souvent mon bureau il est ouvert, il en est de même pour l'autre chef de division également, celui qui en a besoin tu viens, tu frappes, tu rentres, on discute. Ils peuvent venir en groupe ou individuellement dépendamment du problème qui est posé ».

Deux fois dans l'année, tous les employés, les cadres et le directeur général se retrouvent dans une place à l'extérieur de l'entreprise afin d'échanger, de favoriser le dialogue à tous les niveaux de hiérarchie. Un répondant rapporte à ce sujet :

« Alors on le fait dans une salle, on loue une salle spécialement pour ça, puisqu'on est beaucoup. C'est tout le monde qui est invité »

Il y a des week-ends détente organisés par Orange Mali pour son personnel :

« Ce sont des environnements ou des espaces où on se retrouve hors cadre professionnel. Là, on arrive peut être...je pense que quand on...apprend à mieux connaître, la personne qu'on a en face de soi...même sur le plan professionnel ça facilite les échanges et ça facilite même...le travail en quelque sorte donc...dans un sens, ça peut être un point positif aussi ».

Le ba identifié chez Orange après les propos et constats sur place est représenté par les « open space » dans chaque département. Les départements qui n'ont pas d'open space en tant que tel ont toujours le bureau de leur supérieur hiérarchique immédiat où ils se retrouvent souvent en équipe pour échanger.

Plus haut, nous avons parlé des lieux de socialisation tels que les cantines agréées. En effet, lors des pauses déjeuner, les employés de chez Orange discutent sur différents sujets : politique, football, et bien sûr sur le travail qui les relie. De ce fait, les cantines agréées peuvent être un Ba car c'est un lieu où il y a des échanges, des discussions, du dialogue et où se créent de nouvelles amitiés, de nouvelles relations.

### 8.1.3. Leadership

Comme expliqué dans notre revue de littérature, il est question du rôle joué par les cadres intermédiaires dans la conduite d'un processus dynamique de création de la connaissance. Chez Orange Mali, les cadres moyens sont à l'intersection des flux d'information entre les employés et le comité de direction.

« Ce rôle nous porte plus vers les prises de décision les plus sérieuses au niveau de l'entreprise...parce que nous sommes les collaborateurs directs des directeurs et en tant que tel nous devons...et ce sont ces directeurs-là qui tiennent le comité de direction et nous sommes à la fois leur relais sur le terrain carrément et donc en tant que relais sur le terrain de ces directeurs- là, tout passe par nous. Chacun dans sa division essaie de remonter du mieux en filtrant les informations les plus potables et qui peuvent faire bouger les choses au niveau de l'entreprise, en essayant de les canaliser »

Dans le processus de création de la connaissance, *distribuer le leadership* comme il est le cas dans la gestion *middle-up-down* est la clé (Nonaka, Toyama et Konno, 2000). En effet, la gestion traditionnelle *top-down* ne peut se faire dans cette théorie.

Les managers chez Orange Mali semblent l'avoir bien compris car ils soutiennent que c'est avec l'apport et l'expérience des employés sur le terrain qu'il est possible d'améliorer la gestion au sein de l'entreprise. Et pour ce faire, le rôle des middle managers qui est de jouer le relais entre le top management et les employés, est essentiel à la réalisation de ce type de gestion.

#### 8.1.4. Les conditions nécessaires à la création des connaissances organisationnelles

La théorie de Nonaka et Takeuchi sur la création des connaissances organisationnelles requiert des conditions pour promouvoir la spirale de connaissance. Dans cette partie de l'analyse, il sera question des conditions que nous avons pu identifier sur notre terrain.

- La vision collective des connaissances d'Orange Mali

La vision collective des connaissances ou encore l'intention organisationnelle est « l'aspiration de l'organisation vers ses buts » qui contribue à l'émergence d'une stratégie (Nonaka et Takeuchi, 1997, p.96).

Un chef de service relations extérieures explique :

«Chaque deux ans, la vision d'Orange change, ils l'adaptent». Ce qui démontre une bonne flexibilité de l'entreprise.

La mission d'Orange Mali : voir l'impact sur la vie quotidienne des clients. Ils essaient de l'améliorer un peu avec la technologie. La vie est plus facile avec Orange, la vie change avec Orange. En d'autres termes, c'est faciliter la vie des populations et des organisations en leur offrant des services de communication et d'échanges adaptées. Leur ambition est d'être l'opérateur préféré partout où ils sont.

- L'autonomie

Une fois que les individus au sein de l'entreprise ont accepté et assimilé la vision collective des connaissances, il est du devoir du manager de favoriser une certaine autonomie dans l'exécution de leurs tâches, ce qui pourrait conduire à une auto-organisation des membres. De cette auto-organisation naissent des idées originales et créatives à différents niveaux dans l'entreprise.

Un des répondants nous explique ce qu'il en est dans son département :

« Moi, dans mon cas c'est plus facile parce que la...directrice nous fait entièrement confiance, suit nos avis...et écoute beaucoup. Elle a un système de management, je pense très responsabilisant...elle te laisse faire ton job ».

L'autonomie laissée aux employés chez Orange Mali semble bien délimitée...

« Quand il s'agit de décisions qui sont de niveau division, donc qui les concerne, ils me consultent aussi mais par contre là tant que ça ne déroge pas aux intérêts finaux du département...c'est leur affaire, ils me consultent je leur dis ok mais fais gaffe parce que notre stratégie, notre police en tout cas est à DRSE et finit à Orange Mali. C'est ça, fais ton truc c'est ta salade interne mais ne déroge pas à ça et ça. Donc, il y a une ou deux directives auxquelles il ne faut pas déroger mais la décision je veux dire elle varie dans ça, c'est leur décision et ils l'assument ».

L'autonomie s'acquiert aussi avec les années d'expérience. Les gestionnaires feront plus confiance lorsqu'ils verront que les directives ont été bien assimilées et sont clairement appliquées :

« Ils sont montés en compétence, ils sont très autonomes, beaucoup de prises de décision qui ne se font pas à travers moi..., c'est-à-dire qu'il faut le truc et j'apprends par la suite. Il faut aussi que je sois informé de ce qui se passe. Ils m'informent bon ok j'ai géré tel problème comme ça, parce que aujourd'hui il n'est plus tellement nécessaire que je leur rappelle même les directives à ne pas dépasser ou à ceux qu'il ne faut pas déroger pour ne pas mettre en péril l'activité ou même les intérêts de l'entreprise, ils sont rendus vraiment assez autonomes ».

Souvent c'est à travers les expériences que les membres prennent plus d'autonomie. En effet, certains projets pilotés à l'interne vont conduire à une plus grande autonomie des agents chez Orange Mali. Un répondant nous éclaire à ce sujet :

« Ce projet spécifiquement nous a demandé du travail, parce qu'on avait l'habitude d'être accompagné en fait sur le déploiement de ce genre de projet par un cabinet externe, mais sur ce coup- là, on a fait des recherches nous-mêmes en étant...et on a pu piloter le projet jusqu'à la certification. (...) On était plus autonome et tout ».

#### ▪ Le chaos créatif

Le chaos créatif fait référence à « l'interaction entre l'organisation et l'environnement externe » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 102). De cette fluctuation environnementale découle une ambiguïté et un chaos organisationnel qui demandent au personnel de l'entreprise de s'adapter et de modifier leurs routines, leurs manières de penser et leurs habitudes de travail, ce qui a pour conséquence de les faire sortir de leur « zone de confort ». Une telle rupture engendre une remise en question de la part des membres, ce qui favorise la créativité et donc la création de nouvelles connaissances<sup>26</sup>.

Dans le cas d'Orange Mali, un chef de division nous explique comment l'avis d'un auditeur externe a créé un changement positif au sein de la boîte :

« L'idée même de la certification intégrée qualité-sécurité-environnement est partie de l'audit, qualité simple qu'on a eu à effectuer en 2009-2010. Donc, c'est l'auditeur qui a trouvé que l'entreprise avait beaucoup plus de richesses que la qualité seule ne

---

<sup>26</sup> Le management à l'ère de la société du savoir, Bédard et al. 2011, P. 461

permettait pas de mettre en exergue. Du coup donc, ils nous ont suggéré d'aller vers une certification intégrée ».

Lorsque les individus n'arrivent pas à prendre une décision unanime sur un projet, ils se réfèrent à des cas précis dans l'environnement externe, ils font l'effort de sortir de leur zone de confort afin d'aller voir quels sont les moyens et pistes de solutions possibles trouvés dans un autre environnement mais qui peut aussi s'adapter à Orange Mali. En d'autres termes, ils savent faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité pour arriver à une solution.

« Notre rôle, c'est de dire ce n'est pas un bon projet, bon maintenant on va le mouler on va le mettre dans une autre forme jusqu'à ce que ça soit un projet fiable et viable c'est notre rôle. Donc, c'est en ce moment que je peux dire qu'il y a de grandes discussions, il y a des débats, on n'est pas d'accord, on est d'accord voilà.(...) En ce moment tu sais ce n'est pas tellement compliqué, on fait un débat c'est un débat d'intellectuels, ce sont des arguments contre arguments. Des fois, lorsqu'on ne se s'accorde pas dessus on met ça en veilleuse et puis on va aller chercher davantage, mais dès que nous avons des arguments plus solides, celui qui arrive à apporter plus d'arguments valables...mais bon très souvent on s'accorde parce qu'on va vers le net, vers le bouquin, on va vers la jurisprudence, vers les lois ».

#### ▪ La redondance

La redondance fait référence au « chevauchement intentionnel d'informations et de connaissances au sein de l'entreprise et à propos de celle-ci et de ses activités » (Bédard et al, 2011, p. 461). Cette condition permet aux individus d'une même entreprise d'apprendre à voir un problème ou encore un projet à travers plusieurs perspectives, donc à les interpréter différemment tout en débattant avec son entourage.

Une directrice chez Orange nous explique comment cette condition une fois remplie, arrive à engendrer la créativité et donc l'amélioration au sein de la boîte.

« Mais ça, ça m'a appris ça cette rigueur-là dans le travail, à appliquer les process de fonctionnement. Ça devient un work flow totalement fluide et là où tu as des apports du coup quand le truc fonctionne selon la procédure, les gens se dégagent un peu la

tête du quotidien et c'est là qu'ils ont des réflexions qui tentent du coup à améliorer. C'est paradoxal mais ça fait ressortir la créativité. Quand le truc fonctionne seul du coup c'est là que tu prends du recul et te dis ah tiens on peut améliorer en faisant ça. C'est de là que naissent les petits éclairs de génie. Tient on peut faire autrement, c'est de là que vient l'amélioration ».

- La variété requise

Cette condition de la création des connaissances organisationnelles nécessite une diversité interne pour pouvoir faire face aux ambiguïtés et aux complexités de l'environnement où elle évolue. Orange Mali arrive à respecter pleinement cette condition. En effet, les employés sont recrutés sur la base des diplômes. Les diplômes issus des pays développés et de préférence dans les écoles de renom sont les plus favorisés. De plus, il y a beaucoup de mouvements du personnel qui peut être dans le pays (au niveau local) ou au niveau de la filiale, exemple : Orange Sénégal. Le personnel reste à l'intérieur de la filiale, ça peut être un changement de département. Exemple : un employé du département communication est maintenant dans le département Marketing.

Dans le but d'optimiser cette condition, les individus au sein de l'entreprise doivent avoir un accès aussi bien rapide qu'égal à une variété d'informations pertinentes. Un chef de division du département marketing nous explique comment son département en tant que « cheville ouvrière » d'Orange Mali est au centre des interactions:

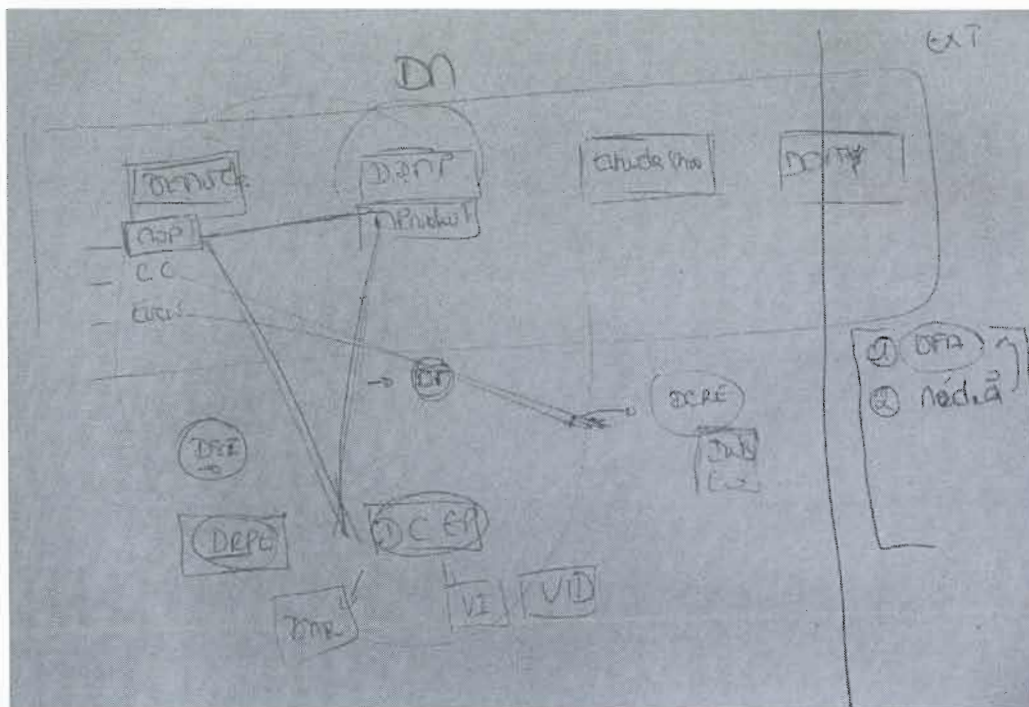
« Quand on a des projets sur lesquels ils ont une implication de près ou de loin, on se met en mode projet. Nous avons nos réunions durant lesquelles...que ce soit un projet qu'ils initient ou qu'on initie, sur lequel on partage, chacun apporte son input et voilà ça reprend un peu le process du projet que je vous ai parlé tout à l'heure sur le road show (...) Je pense qu'on est quand même au centre de tout ce beau monde au niveau d'Orange Mali en ce sens que la nature de nos différentes fonctions au sein de la DM exige en fait une parfaite collaboration et une parfaite coordination au niveau de ces départements. (...) Des partenaires extérieurs avec qui nous travaillons beaucoup dont DFA communication, qui est notre agence conseil en communication avec laquelle on est heuu H24 en relation qui gère donc heuu tout le conseil, toute la prod heuu audio visuelle et tous les médias pour nous. Nous avons à coté, puisqu'on ne peut pas être juge et partie, nous avons fait appel à une société donc en charge de la pige média, qui gère en fait tout le monitoring heuu pour nous sur l'ensemble des

supports sur lesquels nous diffusons nos messages que ça soit télé, radio, affichage, presse et même internet, donc voilà! ».

Le répondant nous explique aussi à travers un schéma comment se font les interactions entre le département marketing et les autres départements au sein de l'entreprise :

«Le département marketing, comme je vous l'ai résumé, c'est la cheville ouvrière en fait heuuu d'Orange Mali hein! Dans ce sens que nous collaborons pas mal avec heuu différents départements par rapport à la nature même de notre fonction. Puisqu'en fait, ce que je vous disais tantôt le marketing en tout cas aujourd'hui chez Orange est organisé en quatre grandes divisions. La première, c'est la division marketing développement produit, donc la cellule grise dans la conception des offres, du développement heuuu l'innovation de la gestion même de la vie des produits. Ensuite nous avons la division étude et marketing stratégique, qui elle nourrit tout ce qui est données, études du marché, plans stratégiques etc. Nous avons donc après, la division Orange Money qui est carrément à elle toute seule une division. C'est le produit donc Orange Money, transfert d'argent, l'achat de crédit via son compte mobile, et ensuite donc heuu il y a la division pour laquelle j'ai la charge, la chance d'être en charge! Qui est donc la division événementielle, marketing, opérationnel et communication commerciale, qui gère effectivement donc tout le marketing opérationnel, toute la communication commerciale à travers donc heuu les offres et produits et services que nous offrons à nos clients et heuu toute la partie événementielle, l'activation du sponsoring! Donc voilà ce que je vous disais tantôt une grande interaction avec les différents départements, dont le département de la DCRE où vous avez séjourné pendant quelque jours, qui eux gèrent toute la partie heuuu donc nous travaillons beaucoup avec eux sur notamment heuu le service communication commerciale et événementielle.





<sup>27</sup> Schéma fait par la chef division marketing opérationnel et communication pour expliquer les interactions entre son département avec les autres départements et partenaires extérieures chez Orange Mali

Dans plusieurs départements chez Orange Mali, nous constatons que l'aménagement en open space favorise les échanges, la socialisation et aussi du même fait la variété requise et la redondance, car les membres ont accès à une variété d'informations pertinentes.

- L'empathie et la confiance mutuelle

Cette dernière condition vient bien compléter les premières dans le sens où on fait référence aux émotions qui sont toutes aussi importantes pour favoriser la création et le partage des connaissances organisationnelles.

<sup>27</sup> Répondant, entre 30 et 40 ans, département Marketing

Une façon pour Orange Mali de manifester de l'attention à ses membres est de les écouter. De ce fait, l'évaluation des gestionnaires par les employés est une pratique qui se fait bien. C'est une façon pour le comité de direction de manifester de l'intérêt pour les membres de l'entreprise, leur faire comprendre qu'ils peuvent avoir un recours contre les gestionnaires qui ne respecteront pas les politiques de l'entreprise. Cette pratique se fait dans l'anonymat des évaluateurs.

« Ils sont évalués, il y a une rubrique qui est dédiée aux collaborateurs évalués pour y mettre ses impressions. Donc voilà je me dis que c'est une manière pour la hiérarchie de pouvoir écouter également, mais en général ça se fait également lors des différentes réunions pour chaque département ou chaque division ou chaque service ».

Une autre preuve qu'Orange se soucie de connaître le niveau de satisfaction de son personnel est le fait d'utiliser un sondage interne pour évaluer la satisfaction du personnel. Ils le font chaque semestre, donc deux fois dans l'année. Par la suite, il y a un plan d'action. Ils recensent les plaintes des employés et ils le font en fonction des possibilités et des moyens car s'ils ne tiennent pas compte des remarques, au prochain sondage les gens relèvent les mêmes remarques.

La confiance est d'usage chez Orange Mali. Un répondant nous entretient à ce sujet :

« Aujourd'hui, j'essaie quand même de donner un exemple qu'ils pourront eux aussi de leur côté relayer et c'est justement ça, c'est la proximité, la confiance. Il y a une confiance qui s'est instaurée avec mes N-1 et j'espère qu'ils pourront perpétuer ce genre de chose- là avec leurs agents à leur tour. Et je me dis que s'ils sont convaincus par un style managérial, ils ont plus de chance d'y adhérer ou de le transmettre à leur ressource ».

L'appartenance à un projet, due au fait d'avoir bien été initié tout en sachant ce que les uns et les autres attendaient de tout un chacun, est un facteur qui incite à l'engagement.

« Quand le projet est prêt, tout le monde a été embarqué, tout le monde se l'approprie et c'est un facteur de réussite, parce que tout le monde se sent concerné. Chacun a fait sa petite case là-dessus, donc chacun est propriétaire du projet, voilà »

Ou encore l'union, l'empathie fait la force :

« Le projet, ce que j'en retiens c'est qu'unis on n'est plus fort et que le succès en fait d'un projet de cette envergure dépend de la qualité, de la coordination qui se fait à travers les hommes en fait ».

Une façon d'impliquer l'employé, c'est de le valoriser. Un répondant nous explique comment il arrive à susciter de l'engagement chez ses collègues :

« Je t'impute un dossier, tu travailles dessus, je te laisse traiter le dossier selon ta vision et selon les normes préétablies bien sûr. Par la suite, tu viens, on valide ensemble le dossier, et une fois que moi je dis que je suis d'accord, je l'envoie à la hiérarchie. Mais quand je l'envoie à la hiérarchie, je te mets en copie pour que tu saches que, d'abord, pour te montrer que voilà ce que tu as fait, qui va peut-être monter plus haut, qui va même impliquer la boîte, voilà ce à quoi tu as pris part ».

L'horaire d'une journée de travail chez Orange Mali se termine à 17h30. Cependant, lors de notre immersion, nous remarquons que la plupart des directeurs, chefs de division et chefs de service finissent vers 18h voire même 19h ce qui est une preuve de leur réelle implication, car selon nos informations, il n'y a pas d'heures supplémentaires de comptabilisées, c'est selon le bon vouloir du gestionnaire. Un chef de division nous éclaire là-dessus :

« Il est difficile de partir chez soi tout en sachant que le travail n'a pas été correctement fait, qu'on aurait pu le terminer avec quelque heures supplémentaires...C'est une question de conscience professionnelle ».

## 8.2. PARTICULARITÉS CULTURELLES AFRICAINES

Pendant notre immersion, force est de constater qu'il y avait déjà une prédisposition culturelle à accepter le formalisme français dans le cadre de la multinationale. En effet, autant les employés que la direction avouent être satisfaits d'avoir un mode opératoire dans l'exécution de leurs tâches. Cela facilite le travail et donc les rapports entre les différents

collaborateurs. De plus, l'Afrique de l'ouest, plus précisément le Mali au niveau culturel, possède des éléments qui pourraient faciliter le processus de création de la connaissance. Cette partie de l'analyse va s'atteler à les mettre en exergue en établissant des liens avec les théories de création et le partage des connaissances.

#### 8.1.1. Le lien entre les castes et les procédures

Certaines sociétés d'Afrique ont longtemps été organisées en castes. Dans le cas du Mali, il y a la caste supérieure de nobles qui se compose des Horon (appellation Bambara), les hommes de caste appelé Nyamakala qui se compose d'artisans, de griots ou musiciens et les Dyon qui est la caste inférieure, celle des esclaves. De même, dans la société française, la hiérarchie occupe une grande place. En effet, elle est stratifiée et divisée en plusieurs classes qui sont bien distinctes selon Gannon et Pillai dans leur ouvrage *Understanding global cultures* (2009): la haute bourgeoisie, la petite bourgeoisie, les classes moyennes et la classe populaire. Par conséquent, les gens au sein de ces sociétés stratifiées connaissent leur place. Chaque caste (ou classe sociale, pour les français), est consciente de son statut, de son état et de sa contribution à la société comme l'illustre Philippe d'Iribarne dans son livre *La logique de l'honneur* (1989).

Lors de la présentation des résultats, nous avons vu que la multinationale française fonctionnait beaucoup avec des « process » et que la hiérarchie était bien déterminée dans le fonctionnement d'Orange. La revue de littérature facilite la compréhension de la signification profonde des rapports hiérarchiques dans la société française qui insiste sur les devoirs imposés par la coutume qui est un incitatif à respecter les lois et qui s'applique à tout le monde. En ce sens, Orange est restée cohérente avec la culture de sa provenance géographique.

Le système de caste pourrait être une explication à l'acceptation de la mise en application des procédures au sein de la multinationale par les employés africains. Dans son livre *Le tiers-Monde qui réussit* (2003), Philippe d'Iribarne rapporte que « *l'adoption d'un contenu rédactionnel permettant de savoir exactement et clairement le rôle que l'entreprise attend de*

*tout un chacun répondait visiblement à une attente du personnel de l'entreprise. Certains voulaient des choses plus codifiées* ». La classification et la hiérarchie française sont rentrées en convergence avec le système de castes de la société malienne. La société malienne, à travers son système de castes, a par conséquent des similitudes avec la société française ce qui pourrait être un premier point à la compréhension d'une adaptabilité réciproque entre la culture locale et la gestion française.

Rappelons que dans le processus de création et de partage des connaissances, les phases d'externalisation, de combinaison et d'internalisation possèdent des aspects formels dans leur exécution.

Une partie de la phase d'externalisation se fait de façon formelle. En effet, cette phase qui se caractérise par le passage de la connaissance tacite vers la connaissance explicite, donc part du langage figuré, du dialogue, de documents écrits, de guides de pratique, de protocoles, de rapports, etc revêt un aspect assez formel.

Quant à la phase de combinaison, de la connaissance explicite vers la connaissance explicite, elle se fait essentiellement de façon formelle, par la combinaison ou la catégorisation de connaissances explicites.

La phase d'intériorisation, de la connaissance explicite vers la connaissance tacite, se fait en partie au moyen de l'apprentissage par la lecture, donc du formel.

De ce qui précède, il est possible d'établir un lien avec le modèle de Nonaka et Takeuchi. En effet, ce modèle entre en convergence avec l'aspect formel, procédural des castes dans la société malienne et de la classification dans la société française.

### 8.1.2 Le chef éclairé

De nos constats sur le terrain ressortent qu'à un niveau hiérarchique plus bas, les individus avaient tendance à souvent référer à leur  $n+1$ , en d'autres termes à leurs supérieurs hiérarchiques immédiats. Et plus on avançait en niveau, et plus il était facile de recueillir de

l'information. Ce qui nous permet d'établir un lien avec le livre de Philippe d'Iribarne, *Le tiers-Monde qui réussit* (2003).

Dans cet ouvrage, l'auteur explique que le niveau de sollicitation pour rendre des services est très élevé dans les sociétés africaines. Pour ne pas avoir à s'opposer, au risque d'être jugé négativement, les employés optaient pour renvoyer les décisions vers le haut. En ce qui nous concerne la peur des sanctions était la raison essentielle qui expliquait cela. En effet, les employés ne sachant pas la limite à ériger dans la divulgation des informations, préféraient s'abstenir et laisser par conséquent le choix de cette délimitation à leurs supérieurs hiérarchiques.

Une autre explication qui peut venir justifier la notion de chef fort et donc de pouvoir, est la peur des contre-attaques dans le monde spirituel. En effet, dans la société africaine il est courant d'avoir recours à des marabouts pour obtenir gain de cause. Les africains préfèrent vivre en harmonie avec leur entourage afin d'éviter qu'on leur jette des mauvais sorts. Dans le contexte de l'Entreprise, le fait de renvoyer les sollicitations à un niveau supérieur permet de se sécuriser contre les sortilèges. En somme, pour éviter d'être jugé négativement par autrui qui pourrait le prendre mal et vouloir se venger à l'aide de sortilèges, les employés optent pour un certain mutisme et réfèrent à leurs supérieurs hiérarchiques.

Dans le contexte malien, il nous a été difficile de faire ressortir cet aspect des choses, les répondants étant peu enclins à parler de sorcellerie. L'explication qu'ils nous ont donnée est qu'en tant que musulman, ils ne craignent pas les sorciers et que Dieu seul a le pouvoir de décider de ce qui pourrait arriver, d'où la notion de fatalisme qui ressort ici. L'homme n'étant pas maître de son destin, il est préférable de prier le Dieu tout-puissant pour qu'il interfère favorablement dans la vie des êtres humains dans le monde terrestre.

La notion de chef éclairé, malgré que nous soyons dans une filiale appartenant à un groupe français, persiste dans les relations entre individus. Notre constat est renforcé par la hiérarchie qui prédomine au sein de la société française, qui veut que les différentes strates aient chacune un rôle bien déterminé à jouer dans l'exercice des devoirs. Le chef éclairé pour la société africaine ou encore la personne au sommet de la hiérarchie pour la société française

est la mieux habilitée à trancher dans les décisions et donner les grandes lignes à suivre dans le cadre de la réalisation des objectifs communs.

Le chef éclairé est aussi celui qui favorise un climat de travail agréable en incitant à la participation, à l'autonomie de ces collaborateurs. Il tient compte de l'avis de chaque individu au sein de son équipe de travail et de ce fait, prône la valorisation de tout un chacun dans l'accomplissement de ses tâches. La notion de leadership dans le modèle de Nonaka et Takeuchi peut s'appliquer au chef éclairé car à chaque niveau hiérarchique existe un chef éclairé, qui est le supérieur hiérarchique immédiat. Chez Orange Mali, les middle managers incitent les membres à participer dans les prises de décisions. Chaque chef de division favorise un climat d'échange et de partage de l'information dans les prises de décision. Cependant, le chef éclairé revêt plusieurs styles managériaux que nous verrons plus en détail à la dernière section de cette analyse.

### 8.1.3. La synthèse entre l'informel et le formel

Sur le terrain d'Orange Mali, le management se fait essentiellement à travers la cohabitation de deux notions : l'informel et le formel. L'informel, qui peut se définir comme quelque chose qui n'est pas soumis à des règles strictes, officielles, est propre à la culture africaine. Elle se traduit par la chaleur des échanges, des interactions. La notion de communauté qui est le socle des sociétés africaines favorise le maintien de l'informel par les échanges aussi bien verbaux que physiques, la solidarité, donc l'assistance autant physique et matérielle dans des situations heureuses ou malheureuses, comme dans l'exemple des décès et des baptêmes.

Sur notre terrain, l'informel se traduit entre autres par des échanges face à face, et aussi lors des suivis sur des dossiers. L'explication que les middle managers nous ont donnée est que lorsque les employés prennent du temps à compléter les dossiers, ils leur en parlent verbalement, afin de les inciter à faire le travail dans les délais prévus. Il n'est pas question de formaliser les choses tout de suite par email.

Le formel permet la traçabilité, apporte les preuves, permet d'équilibrer les relations. De plus, du fait que le formel laisse une traçabilité, cela incite les employés à faire ce qu'on attend

d'eux dans les délais prescrits, sinon un email est éventuellement envoyé, ce qui est la preuve que le travail n'a pas été convenablement fait.

« Exactement, je me dis que le mail peut te faire bouger! Et dieu seul sait que ça marche. Mais quelque part le collaborateur je sais que ça le frustre, mais bon à la limite on peut ne pas en tenir compte dans certains cas, mais moi j'évite d'envoyer les mails à chaque fois que je peux l'éviter. (...) donc tu verras quoi, notre société nous impose ça quoi, la gérontocratie, le social, nous ne perdons pas de vue les objectifs de l'entreprise, mais il ne faut pas non plus qu'on perde notre façon d'être, le social au quotidien. Donc, nous nous efforçons de trouver un équilibre, un minimum d'équilibre entre les deux. Maintenir des relations formelles avec tes collaborateurs peut d'une certaine façon s'avérer inefficace à un certain moment donné dans le cadre malien. Donc, on se dit qu'il faut aller dans un cadre informel, c'est pour ça souvent tu nous vois, on mange ensemble, on se taquine »

L'Afrique est longtemps restée dans l'informel ce qui la décredibilisait aux yeux de l'occident. C'est une des raisons qui pousse beaucoup de managers africains qui veulent de la performance à appliquer des procédures, à prouver à l'occident qu'eux aussi sont capables d'être performants par le biais de la mise en application des process.

Nos répondants nous expliquent que les entreprises les plus performantes dans la sous-région sont justement celles qui ont su intégrer des modes de fonctionnement tout en sachant garder la valeur ajoutée de l'informel.

Ainsi, pour qu'une entreprise performe, il est important de savoir gérer la cohabitation de ces deux notions. En effet, en tant qu'être humain et plus précisément africain, la chaleur des rapports humains ne peut être remplacée par des process, « *car nous ne sommes pas des robots* » disent-ils. Cependant, un certain formalisme permet d'équilibrer les choses et de ne pas garder la tête baissée juste dans l'informel non plus, car cela est nuisible pour la pérennité de l'entreprise.

Nonaka et Takeuchi tout le long de leur théorie ressortent la cohabitation de ces deux notions, formelle et informelle. En effet, les quatre phases de conversions des connaissances sont une illustration de cette cohabitation. La phase de socialisation se fait essentiellement par des interactions, le tacite, l'informel. La phase d'externalisation, telle qu'expliquée plus haut est



un ensemble des deux notions : autant il y a l'informel qui se traduit entre autre par le dialogue, autant il y a le formel qui se retrouve dans l'écriture. La phase combinaison se fait essentiellement dans le formel, à l'aide entre autre des bases de données. Et enfin, la phase d'intériorisation qui elle se fait par l'interaction de l'informel et du formel exemple de l'incorporation des concepts explicites par le biais de la lecture.

Nous pouvons faire le même exercice avec le ba. En effet, le ba constitue une autre illustration de l'interaction de ces deux notions. Il y a quatre types de ba : ba originating est défini par l'individu et les interactions face à face. Il offre surtout une place pour la socialisation, donc on retrouve ici la notion d'informel; ba dialoguing est défini par la collective et les interactions face à face. Il offre surtout un cadre pour l'extériorisation. On retrouve les deux notions ici; ba systemising est défini par des interactions collectives et virtuelles. Il offre surtout un cadre pour la combinaison des connaissances explicites existantes, donc on a essentiellement ici la notion de formel; ba exercising est défini par les interactions individuelles et virtuelles. Il offre surtout un cadre pour l'intériorisation, donc les deux notions : formelle et informelle (Nonaka, Toyama et Konno, 2000).

### 8.3. RECIPROCITÉ D'ADAPTATION

Dans cette sous-section, il sera question d'expliquer et d'analyser la nature et les raisons de la réciprocité d'adaptation entre la culture locale et le management. Premièrement, nous verrons que tout commence avec le profil de recrutement basé essentiellement sur le cursus académique des employés chez Orange. Ensuite, nous verrons qu'il s'opère une réelle rencontre de cultures au sein de la multinationale. Nous verrons les conséquences directes qui en découlent. En d'autres termes, il sera question de voir comment cette interaction entre les cultures nationales et organisationnelles au sein de la multinationale peut être source de richesse, de connaissance pour l'entreprise. Et enfin, de ce qui précède, nous verrons quel est le réel style de management adopté chez Orange et les raisons qui l'expliquent.

### 8.3.1. Le cursus académique

Le cheminement académique des membres d'Orange Mali est un point essentiel à la compréhension de notre thématique qui met en exergue la *réciprocité d'adaptation* entre une culture locale et un style de management. Notre recherche tente de comprendre comment cette réciprocité peut être source d'une connaissance renouvelée. Le cursus académique pourrait expliquer une partie de cette adaptation de la culture locale au style managérial de la multinationale, raison pour laquelle nous avons décidé de pousser l'analyse pour comprendre l'impact du cursus académique dans le contexte de cette recherche.

Une jeune stagiaire chez Orange Mali, qui poursuit encore ses études en France, explique son cheminement académique :

« Je suis actuellement un master 2 mais avant ça, j'ai un BTS en fait d'assistante manager. J'ai une licence européenne en marketing appliqué, un master 1 en management et stratégie des entreprises et là, je suis en 2<sup>ème</sup> année fin de cycle donc toujours un DESS en management stratégie des entreprises, voilà. »

Le chef de la division du département juridique a une formation universitaire qui est un mélange de l'éducation malienne et française :

« Je suis titulaire d'un DESS en administration fiscale de l'université Paris dauphine, et je suis aussi titulaire d'un DEA en finance publique et fiscalité de l'université Panthéon. Je suis également titulaire d'une maîtrise en science juridique de l'école nationale d'administration de Bamako, ENAB, voilà. »

La chef de la division marketing opérationnel et communication dans le département marketing a un cursus académique fait en France mais avec une formation du style nord-américain :

« Mes études secondaires se sont passées en France suivies d'un DEUG en langue et cultures étrangère. A la suite de ça, j'ai changé, j'ai viré complètement de branche et je suis allée dans une école de commerce où j'ai fait un bachelor en Marketing avec un focus advertising-publicité. »

Les observations et entretiens ont permis de faire un constat. Dans les études poursuivies à l'étranger, les répondants étudient en grande majorité en France et quelques-uns au Canada, plus précisément dans la province de Québec. Lors de notre entretien avec le directeur résidentiels, professionnels et entreprises, celui-ci explique son cursus académique et son expérience professionnelle avant d'entrer chez Orange Mali :

« J'ai eu un bac scientifique en '91. J'ai fait ensuite un bachelor en math et info au niveau de Montréal donc j'ai fini vers '94, '95. Ensuite, j'ai fait un master science en télécom avec une spécialisation dans les relations hommes-machines que j'ai fini à L'IRNCS avec thèse à la clé en '98 par là, donc en '98, je bossais parallèlement les trois dernières années j'étais chercheur à ...scientifique et professeur à l'école technique de génie supérieur de Montréal. »

Cependant, certains ont un cheminement hybride, c'est-à-dire français et nord-américain comme c'est le cas de la directrice communication :

« Moi, je suis titulaire d'un baccalauréat en communication publique de l'université Laval donc du Québec. Avant ça, j'ai fait un DEUG en droit en France »

Un répondant explique que Sonatel, qui est la boîte que France télécom a rachetée et qui est devenue Orange, a hérité de la culture française d'Orange, celle des considérations telles que les écoles ou universités d'où sortent les individus ont une influence sur leur embauche chez Orange :

« Dans le système Orange, on bosse beaucoup avec le know where, c'est-à-dire que par exemple aujourd'hui, on a recruté à Sonatel des gens qui ont fait...(le nom d'une grande École) en France. Ce sont des considérations à l'entrée qui sont très impactantes je veux dire...(...) École supérieure de polytechnique, donc voilà. A Sonatel, on a cette culture d'entreprise- là qui peut hériter aussi de France Telecom. L'école d'où est-ce qu'on sort, c'est quelque chose d'important ».

De ce qui précède, on comprend aisément que le personnel chez Orange est principalement recruté sur cette base, c'est-à-dire sur son parcours académique. La multinationale prend soin de recruter, en particulier pour des postes de managers et de middle managers, des personnes ayant un profil précis : études occidentales ou expérience occidentale. Les raisons qui pourraient expliquer cela sont simples. En partant de leur formation académique, les individus qui rentrent chez Orange sont déjà implicitement prêts à mettre en pratique leur

expérience : celle d'évoluer dans des situations de diversité. En ce sens que, tel que dit par Nonaka et Takeuchi : « *une entreprise qui veut promouvoir la création de la connaissance doit se doter d'une diversité interne pour pouvoir faire face aux ambiguïtés et aux complexités de l'environnement dans lequel elle évolue* ». Par conséquent, Orange Mali a su pleinement mettre en application cette condition nécessaire à la création des connaissances organisationnelles.

### 8.3.2. La rencontre des cultures

Orange Mali, en tant que filiale d'un groupe appartenant à une multinationale française opérant dans un contexte malien, crée de ce fait un lieu propice à la rencontre des cultures nationales et organisationnelles. Cette sous-section va s'atteler à mettre ce principe en exergue et à faire ressortir les conséquences directes de cette rencontre des cultures.

Orange Mali abrite essentiellement des employés maliens, bien qu'elle soit une multinationale française. Un employé malien nous explique comment il arrive à comprendre ce que peuvent ressentir les ressortissants grâce à son expérience en France:

« Alors c'est sûr que quand on arrive dans un environnement, entre guillemets, hostile, je dis hostile parce que il y a un (elle murmure, cherche ses mots) une différence de culture, forcément à un moment donné il faut un temps d'adaptation, il faut un temps d'intégration... je suis malienne, ça m'a beaucoup aidée quand je suis arrivée. C'est vrai qu'on est dans une entreprise, dans un groupe étranger, mais il y a une majorité de maliens dans cette entreprise, donc c'est vrai que ça facilite les échanges. A ce niveau-là, on se comprend mieux entre nous. »

La multinationale a souvent recours à des expatriés sénégalais dans sa filiale du Mali, étant donné qu'Orange Mali est une jeune entreprise comparativement aux autres filiales. Un directeur expatrié nous explique comment l'entreprise arrive à faire face à ces diversités culturelles :

« Il y a un truc qui s'appelle Orange University à l'intérieur duquel il y a un programme qui s'appelle diversity qui est en fait destiné aux managers qui évoluent dans des environnements de diversité parce que effectivement ça demande un certain jeu d'équilibre pour pouvoir gérer cela. Donc, clairement les pays peuvent être

limitrophes mais on voit clairement qu'il y a des différences culturelles qui impactent fortement l'activité. Des différences culturelles fortes même entre le Sénégal et le Mali et je travaille aussi avec les gens d'Orange Côte d'Ivoire, Orange Guinée et tout, on sent qu'effectivement, ça demande je dirais surtout beaucoup de tact dans la façon de gérer. Bon maintenant il y a des choses qui sont innées à certains, d'autres doivent les acquérir. »

En Afrique, la place des femmes au sein des entreprises suscite encore des questions, surtout lorsqu'il s'agit d'un poste à haute responsabilité. Cependant, les choses sont en voie de changement graduel. À cet effet, une directrice nous explique son expérience personnelle :

« J'étais l'une des premières femmes cadre sinon en tout cas, la première femme cadre au Mali dans le domaine pétrolier. Sinon, avant c'était quoi? Les femmes étaient dévolues...les femmes dans les compagnies pétrolières c'était souvent des secrétaires et tout ça. Donc, j'étais la première femme cadre qui avait vraiment en charge le business »

Certains pays qui ont une économie plus développée que le Mali sont pointés du doigt comme exemple à suivre. Ces pays ont su intégrer des process à la gestion de leur entreprise. La rencontre entre les cultures a su s'opérer ce qui donne la performance comme résultat et donc un modèle à suivre :

« Les africains de plus en plus ont tendance en tout cas et dans la sous- région je le vois hein, que ce soit au Sénégal, en Côte d'Ivoire, dans des économies qui sont peut-être plus structurées que nous, les réussites personnelles, en dehors même du cadre des multinationales, qui sont bon...de par leur nature pour préserver comme je dis l'identité du groupe...il vaut mieux avoir des codes et des « process » mais pas mal d'entreprises africaines ont eu beaucoup de « success stories ». Le capitaine d'industries qui ont aujourd'hui pignon sur rue que ce soit...au Sénégal on peut parler du cas de Yerim Soh, en Côte d'Ivoire, le groupe Comafrique qui sont des groupes africains faits par des ivoiriens, des sénégalais etc. Mais aujourd'hui, les entreprises de grosses boîtes qui ont pignon sur rue parce qu'ils ont intégré un certain formalisme. »

Les avis restent cependant partagés concernant la difficulté d'adaptation des cultures Mali-Sénégal; l'intégration de certains employés au sein d'Orange en est la preuve. Pour certains,

cette intégration s'est faite de façon naturelle. Une chef de division sénégalaise nous fait part de son expérience :

« Moi, je pense que toute modestie mise à part j'ai su m'intégrer en tout cas au sein de l'entreprise d'un point de vue professionnel aussi bien que culturel. Après, je suis sénégalaise et la différence en fait culturelle n'est pas flagrante. Enfin, pour une sénégalaise vivant aujourd'hui au Mali je ne pense pas, je n'ai jamais été confrontée à un problème ou à un obstacle culturel depuis mon arrivée ici non! Pas du tout. »

La culture nationale joue un rôle important dans l'interprétation des différentes notions, exemple de l'usage du formel. En effet, la signification du formel peut prendre un autre sens dépendamment du contexte dans lequel il est utilisé :

« Exactement, je me dis que le mail peut te faire bouger! Et Dieu seul sait que ça marche. Mais quelque part le collaborateur, je sais que ça le frustre, mais bon à la limite on peut ne pas en tenir compte dans certain cas, mais moi j'évite d'envoyer les mails à chaque fois que je peux l'éviter. (...) donc tu verras quoi, notre société nous impose ça quoi, la gérontocratie, le social, nous ne perdons pas de vue les objectifs de l'entreprise, mais il ne faut pas non plus qu'on perde notre façon d'être, le social au quotidien. Donc, nous nous efforçons de trouver un équilibre, un minimum d'équilibre entre les deux. Maintenir des relations formelles avec tes collaborateurs peut d'une certaine façon s'avérer inefficace à un certain moment donné dans le cadre malien. Donc, on se dit qu'il faut aller dans un cadre informel, c'est pour ça souvent tu nous vois, on mange ensemble, on se taquine »

Orange a su s'intégrer dans la société malienne qui est majoritairement de religion musulmane. L'adaptation des horaires de travail est un exemple probant : Tous les vendredis, c'est demi-journée : 7h30 à 12h30. Les gens partent à la mosquée et ne reviennent pas. Ce qui est un cas propre au Mali, car dans les autres filiales, à l'extérieur ce n'est point le cas.

Un autre constat que nous avons pu faire sur le terrain est que le bambara, qui est une des langues les plus parlées à Bamako, est souvent utilisé au sein de l'entreprise entre les individus. Le fait de ne pas parler le bambara peut susciter un sentiment d'exclusion, car la langue est rassembleuse. De plus, les gens ne s'approprient pas leurs bureaux. Les employés peuvent se déplacer de département en département, de bureau en bureau tout en discutant en

français et en bambara ce qui crée une cohésion, une bonne entente entre les individus. Un exemple que nous pouvons citer est celui du département juridique et communication.

En contexte malien, il est important de prendre le temps de saluer avec la main, d'établir un contact physique, tactile, sinon les gens ne comprendront pas, nous dit notre contact. Les tenues vestimentaires sont une autre preuve de la culture locale qui ressort. En effet, au sein de la multinationale, la majorité des individus sont en « boubou », autant les jours courants de la semaine que le vendredi, jour de prière à la mosquée pour les musulmans. Le boubou est un ensemble chemise- pantalon pour les messieurs et pour les femmes.

Un employé du département juridique qui y travaille depuis 7 ans, nous explique qu'Orange a su faire preuve d'une bonne adaptation à la culture nationale :

«Le management est typiquement à la française mais prend en compte les spécificités et les particularités maliennes »

Il est possible de le voir par le fait que la filiale de la multinationale française, donc Orange Mali a su s'adapter à la culture locale par l'instauration de « l'heure de tétéé ». En effet, les femmes allaitent beaucoup et pendant longtemps en Afrique subsaharienne. Toutes les femmes qui ont un enfant entre 0-1 an environ, ont droit à 1 ou 2 heures par jour pour «l'heure de tétéé». Elles peuvent les prendre le matin ou à la descente; ce sont elles qui choisissent. Nous pouvons constater qu'une des employées vient de partir une heure avant l'heure prévue de départ des employés.

### 8.3.3 .Le style managérial chez Orange : une synthèse de participation avec un soupçon d'autorité et de paternalisme

Bien que nos répondants aient prôné un style managérial participatif, à travers certains propos ambigus, il ressort que le management n'est pas seulement participatif. À cet effet, voici les propos d'un employé en ce qui concerne sa participation dans les prises de décision :

« Bien sûr (rire), on a toujours un mot à dire par rapport à...enfin, au côté opérationnel de la chose. Maintenant, il faut savoir que les personnes ou les responsables qui sont en mesure de prendre les décisions n'ont peut- être pas aussi

une vue, on va dire...vraiment réelle ou retranscrite de ce qui se passe sur le terrain. Donc, nous on est chargé aussi dans un sens de pouvoir leur expliquer que voilà ça se passe plutôt comme ci plutôt que comme ça. On n'intervient pas...je ne veux pas m'étaler là-dessus parce que ce n'est pas mon domaine, je n'interviens pas là-dessus. Moi, je suis plus opérationnelle réellement que prise de décision ».

L'incitation des employés à participer aux prises de décision n'exclut pas pour autant de faire preuve d'un certain paternalisme. La décision finale n'est pas toujours la résultante d'une synthèse des différents points de vue. Un directeur nous explique son expérience face à ses employés en ce qui concerne son style de management :

« Mais en général, c'est ce qu'ils me reprochaient il y a 2 ans c'était que bon, voilà que ça se passe très bien, l'ambiance est bonne mais que parfois ils se sentent un peu trop chaperonnés. Je dirais quoi, depuis 1 an, je lâche un peu la laisse, je leur laisse un peu plus d'autonomie. Donc, c'est vrai qu'on discute, on peut discuter mais quand même la décision finale me revient ».

De même, l'autorité n'est pas en marge dans le management au sein d'Orange Mali. Il peut arriver qu'elle ressorte dans les rapports entre supérieurs hiérarchiques et employés. Une jeune stagiaire nous éclaire là-dessus :

« Bon, participatif mais autoritaire peut-être s'il le faut, je ne sais pas moi, s'il le faut autoritaire peut-être, mais bon je me dis qu'étant donné que la plupart ce sont des jeunes, on est tous à peu près dans la même tranche d'âge sinon il peut y avoir une différence de 10 ans ou 12 ans tout au plus donc on va dire que c'est à peu près les mêmes générations. Donc, je pense que c'est plus participatif, mais comme partout ailleurs des fois, il y aura de l'autorité, des choses comme ça ».

Le choix du management qui prévaut entre un supérieur hiérarchique et ses collaborateurs est fortement tributaire du gestionnaire dont il est question. Il peut être un ensemble de plusieurs styles. Une directrice nous explique comment elle procède avec ses subalternes :

« Moi, je consulte toujours d'abord avant de prendre une décision. La décision finale me revient certes, mais quand c'est quelque chose qui engage le département, la décision finale me revient. Mais je consulte toujours les personnes. Si c'est par rapport à nos activités sur l'international, je vais appeler untel et lui demander qu'est-ce que tu penses de? Comment toi tu aurais fait? Comment tu comprends ça? Il me



donne son avis. Parfois ça se rejoint, parfois c'est différent, parfois j'adopte son point de vue, parfois je garde le mien ou je trouve la voie médiane ».

Le genre de décisions à prendre va souvent donner l'orientation du management à adopter comme on l'a vu précédemment. Lorsqu'il s'agit d'une décision qui engage tout un département, c'est au directeur de trancher. De même, lorsqu'un chef de division doit prendre une décision qui engage sa division, il adoptera la même attitude :

« Les prises de décisions au niveau de la division, au niveau du département, de l'audit, on a une approche quand même participative je dirais pour les décisions je dirais en fait on est consulté. Moi, à mon niveau s'il y a une décision à prendre au niveau de ma direction je suis consultée avec les autres chefs de division du département et on donne notre avis par rapport à la décision en question. Alors, c'est au niveau de la division aussi je consulte mes collaborateurs, mes collaborateurs directs, je les consulte donc c'est un brainstorming qui est organisé. Généralement en fait, chacun donne son avis par rapport à la décision, comment il faut s'y prendre et tout.(...) Ça dépend, ça dépend du type de décision à prendre. Si vraiment on a besoin que ça soit une décision collégiale, on va le faire mais s'il y a lieu de trancher aussi on saura le faire aussi, sans que les uns et les autres ne se sentent frustrés ».

Un des répondants lui, qualifie clairement son style managérial au niveau de sa division dans les propos suivants :

« Je disais que ce n'est pas autoritaire, je suis plus entre paternaliste et participatif. Les deux quoi! J'essaie de combiner les deux, oui paternaliste et participatif, c'est ce que je revendique d'ailleurs ».

La collaboration au sein de son équipe de travail se fait de la façon suivante:

« La collaboration se fait de façon concertée, de façon participative et même un peu de manière informelle. Il nous arrive parfois lors des repas de discuter des dossiers, au niveau de ma division c'est vraiment comme ça de manière participative, de manière paternaliste, de manière concertée. Avec mes collaborateurs, c'est sans tabou, tout est permis. Quand je dis tout est permis c'est à dire dans le dialogue, on peut se voir et tout se dire, ce que l'un veut de l'autre, ce que l'un attend de l'autre. Moi, je me dis que toute idée est la bienvenue quoi. Tu viens, on discute de tout et n'importe quoi, ça ne me dérange pas ».

Rappelons qu'Henri Bourgoïn, dans son livre *L'Afrique malade du management* explique que la technique de commandement la plus efficace en Afrique serait une technique inconnue des manuels de management et qui consiste, pour le chef, à se comporter comme *un autocrate éclairé/ chef éclairé*. L'efficacité du chef d'entreprise africain viendra du fait qu'il se comportera comme un chef traditionnel mais avec intelligence et perspicacité. Le fait que les managers d'Orange Mali ont su intégrer à la fois la participation, un soupçon d'autorité et de paternalisme dans leur style de gestion pourrait-il être une voie vers ce qu'Henri Bourgoïn appelle un *autocrate éclairé/chef éclairé*? Rappelons ici que le style paternalisme est dans le sens d'un autoritarisme bienveillant comme déjà expliqué dans la revue de littérature. En effet, le dirigeant consulte ses subordonnés avant de prendre une décision. Cependant, la décision finale lui revient.

Cette remarque nous permet d'établir un lien avec notre section sur le chef éclairé. Il est question de montrer que le chef éclairé vers qui remontent toute les décisions difficiles à prendre peut être aussi, dépendamment du cas, un collaborateur, un confident, un chef bienveillant. Le chef éclairé est par conséquent flexible; il sait s'adapter. Dépendamment des situations et des décisions à prendre, il sait quand se dévêtir de son autorité pour mieux faire ressortir le dialogue qui pousse à la participation. Et de même, il est conscient aussi des moments propices pour se comporter comme un chef bienveillant et donc adopter le style paternalisme.

#### 8.4. SYNTHÈSE ET RÉSUMÉ DE L'ANALYSE

Tout au long de notre analyse, nous nous sommes efforcés à comprendre et expliquer comment pouvait se faire cette adaptation réciproque entre la culture locale et le management en contexte bamakoïse. La théorie de création et de partage des connaissances de Nonaka et Takeuchi, comme précédemment expliquée, a pu trouver plusieurs éléments d'appréciation en contexte bamakoïse. Les différentes phases de la conversion des connaissances est applicable sur notre terrain à Bamako. Comme déjà expliqué, Orange Mali dans son

fonctionnement facilite le processus de conversion des connaissances tacites en connaissances explicites, de même qu'il favorise le partage et le stockage des connaissances.

Cette réciprocité arrive à se faire en partie grâce à certaines similitudes entre la culture de la société française et de la société malienne. Nous avons l'exemple de la classification ou encore de la hiérarchie pour la France, de même que le régime des castes pour le Mali qui met l'accent sur ce que la société peut attendre de l'individu en fonction de la hiérarchie ou de la caste à laquelle il appartient. Ce que nous avons vu arrive à expliquer l'acceptation et même l'appréciation des « process » dans le milieu malien. Orange, en tant que multinationale est consciente qu'il faut tenir compte de la culture locale dans le fonctionnement de l'entreprise, raison pour laquelle elle met en application des règles et des politiques pour la favoriser. L'exemple des « heures de tétées » ou encore des horaires du vendredi afin que les musulmans aillent se recueillir à la mosquée en témoigne bien.

Le phénomène de mondialisation, d'hybridation culturelle favorise cette adaptation réciproque. Le cursus académique des cadres chez Orange favorise leur adaptation et leur permet de faire face aux ambiguïtés et aux complexités de l'environnement grâce à cette diversité interne.

Les répondants cadres savent adapter leur style de gestion à travers une synthèse de plusieurs types de gestion : participatif en général et autoritaire et paternaliste dépendamment du type de décisions à prendre.

Suite à notre travail de terrain et à notre analyse, nous sommes en mesure de donner une version finale de notre modèle conceptuel :

Dans le schéma ci-dessous, nous voyons que la rencontre des cultures nationale/locale /organisationnelle peut s'inscrire dans l'universalisme culturel; notion déjà expliquée dans la revue de littérature. En effet, au sein de la firme s'opère une réelle rencontre des cultures pour en former une seule, en fin de compte, celle d'Orange Mali.

Dans la culture particulariste, nous avons identifié certains traits qui sont propres à la culture malienne, à savoir : communauté; informel; dialogue; affinité; entraide etc. Ainsi ces caractéristiques maliennes culturelles viennent soutenir la théorie du particularisme culturel.

L'hybridation culturelle qui prévaut au sein de la firme se trouve justifiée par les diplômes et expériences professionnelles obtenus à l'étranger, en occident, du personnel d'Orange Mali. Dans notre cadre conceptuel initial, nous avons schématisé ces deux notions dans des cellules différentes. Au terme de notre analyse, il convient de les représenter dans une seule et même cellule afin d'indiquer que notre définition de synthèse de la culture se trouve justifiée dans le cadre de cette recherche.

Il était important de représenter la théorie de la gestion des connaissances, basée sur le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) car notre analyse s'est faite essentiellement à partir de ce modèle. Comme nous l'avons expliqué, plusieurs éléments de ce modèle ont pu être observés sur notre terrain à Bamako dans le sens que certaines particularités du milieu favorisent la création et le partage des connaissances.

Finalement, nous avons été en mesure de déterminer un style de gestion au sein d'Orange Mali qui, selon nos observations et entretiens peut se présenter de la façon suivante : une synthèse de participation avec un soupçon d'autorité et de paternalisme dépendamment de la portée des décisions à prendre ce qui démontre une certaine flexibilité et adaptabilité des managers de la firme.

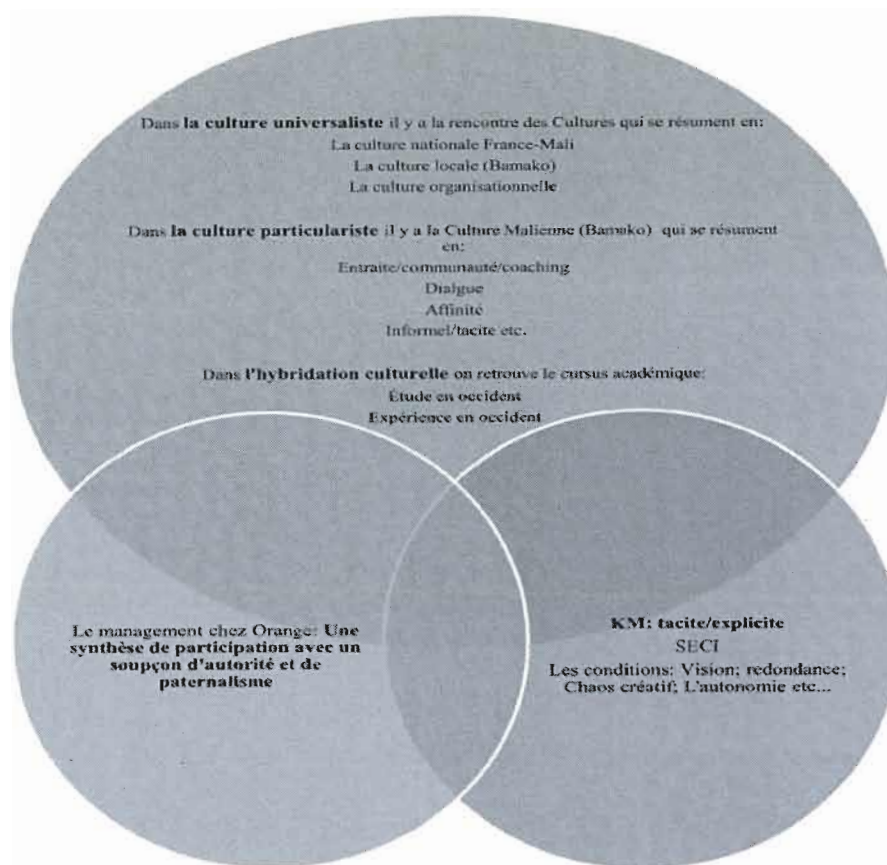


Figure 8.4 Cadre conceptuel final, après terrain

## CHAPITRE IX

### CONCLUSION

Ce travail a pour but de comprendre comment l'adaptation réciproque de la culture locale et du management arrive à encourager la création et le partage du savoir au sein d'une entreprise. Plus spécifiquement, dans une filiale d'une multinationale française en NTIC.

Pour ce faire, nous avons prêté une attention particulière aux conséquences de la rencontre des cultures au sein de la gestion des entreprises. De plus, nous avons prêté une attention particulière aux interactions entre les individus dans les groupes de travail dans une logique de gestion des connaissances où la création et le partage des connaissances est essentiel pour la pérennité de l'entreprise.

Ce chapitre du travail va se faire essentiellement à travers la présentation d'une synthèse de nos conclusions, des limites de cette recherche et enfin des perspectives pour d'éventuels travaux futurs.

Pendant la revue de littérature, il a été possible d'établir un lien entre la culture japonaise et celle de certaines sociétés d'Afrique subsaharienne, raison pour laquelle plusieurs éléments ont été détectés et convergeaient tous avec la mise en application du modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) en contexte africain. À la problématique de comment caractériser la spécificité du management de la firme en question, quelques éléments de réponses ont pu être trouvés :

- Une interaction constante entre l'informel et le formel, est ce que l'un informe l'autre ou est ce qu'ils se complètent
- Une hybridation culturelle qui est la résultante de la mondialisation et du cursus académique du personnel chez Orange Mali
- Un management chez Orange Mali qui est une synthèse de participation, avec un soupçon d'autorité et de paternalisme

En se basant sur le modèle de la gestion des connaissances, plusieurs liens significatifs ont été établis. En effet, après avoir expliqué le système de castes au Mali et la hiérarchie en France, il a été clairement possible de comprendre comment pouvaient se faire l'acceptation et la mise en application des procédures par les maliens. Ainsi, nous avons vu que les procédures correspondaient à la partie formelle du SECI (essentiellement les phases d'extériorisation et de combinaison), en d'autres termes la partie codifiable des connaissances, l'extériorisation et la combinaison. La partie informelle présente dans la culture malienne à travers entre autres, les interactions humaines, les affinités, le dialogue a pu être aussi identifiée dans la partie informelle du SECI et aussi des différentes catégories de ba.

Le cursus académique du personnel d'Orange Mali est l'élément qui vient justifier la variété requise dans le modèle de Nonaka et Takeuchi. Les employés chez Orange, du fait de leur diversité ( il est question ici aussi de l'hybridation culturelle due à la mondialisation), arrivent ainsi à mieux réagir aux ambiguïtés de l'environnement.

Henri Bourgoïn dans son livre *L'Afrique Malade du management* (1984, p 214), explique que la technique de commandement la plus efficace en Afrique serait une technique inconnue des manuels de management et qui consiste, pour le chef, à se comporter comme un *autocrate éclairé*. « *L'efficacité du chef d'entreprise africain viendra du fait qu'il se comportera comme un chef traditionnel, mais avec intelligence et perspicacité* ». Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour le choix du terme *chef éclairé* et cela sans rien enlever à la définition d'Henri Bourgoïn. Ainsi, Chez Orange Mali, nous avons pu constater que le leadership tel que présenté dans le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) était présent dans les différents départements avec lesquels nous avons pu être en contact. D'où le lien entre chef éclairé et leadership, car selon nos constats et analyses, le chef éclairé chez Orange se trouve à différents niveaux de la hiérarchie. De par sa position de « middle manager », il sert de relais entre les employés et le top management en se référant à Nonaka et Takeuchi (1997). Mais le chef éclairé est aussi celui à la direction générale de l'entreprise. En se référant à Henri Bourgoïn (1984), c'est celui qui sait se comporter comme un chef traditionnel avec intelligence et perspicacité. Chez Orange Mali, le chef éclairé est celui qui

assure une synthèse de participation et de soupçon d'autorité et de paternalisme, selon le type de décision à prendre.

Un but principal dans cette recherche était essentiellement de faire ressortir les similitudes et les différences entre les cultures au sein de l'entreprise et quelles en étaient les répercussions sur la gestion. De découvrir aussi que les traits culturels dans les pays en voie de développement tels que l'informel et la chaleur des relations humaines n'étaient pas un frein à la rentabilité des entreprises. Bien au contraire, qu'elles pouvaient être une source de création de connaissance inestimable lorsqu'elles étaient utilisées à bon escient. L'exemple des castes au Mali à travers l'affirmation de Bokar N'Diaye dans le résumé de son livre *les castes au Mali* (1995) « *Tout n'était pas louable dans le passé, mais ce qui compte, c'est moins ce que l'on a pu faire des traditions que ce à quoi elles étaient destinées* », montre qu'il est essentiel de savoir tirer le meilleur de ce que l'on possède en tant qu'héritage culturel, et cela peu importe le dessein auquel il était réservé. L'essentiel, c'est de savoir s'en servir intelligemment afin qu'il serve au mieux la société. Nous pouvons aussi citer Philippe d'Iribarne (2003) à titre d'exemple dans le résumé de son livre *Le tiers-monde qui réussit*, lorsqu'il soutient que « *Ou bien parce qu'on a su s'appuyer sur les forces de la culture locale pour évoluer ? L'alliance entre le traditionnel et le moderne, l'universel et le local n'est-elle pas la seule voie possible pour sortir des dilemmes de la mondialisation et accroître l'efficacité dans le tiers-monde ?* »

Nous estimons que les entrepreneurs africains, afin d'assurer la pérennité de leurs entreprises devront apprendre à reconnaître et à valoriser d'abord ce qu'ils ont comme héritage culturel et s'en servir dans la gestion de leurs entreprises et cela tout en tenant compte de l'hybridation culturelle qui s'opère à différentes échelles dans la société mondiale.

Cette recherche n'a pas pu se faire sans certaines limites, raison pour laquelle il nous semble nécessaire de les présenter dans les paragraphes suivants.

Au niveau méthodologique, notre travail a porté essentiellement sur un échantillon très limité car il faut rester conscient du fait que c'est une étude exploratoire. En effet, seulement 10 membres du personnel d'Orange Mali sur 500 ont pu être interviewés. Seulement 4 départements sur 10 ont fait l'objet de nos observations. Est-ce vraiment la réalité à travers



toute l'organisation? C'est une question que l'on doit se poser. Au vu de ce que nous avons précédemment expliqué, il est impossible de faire un constat général à travers Orange Mali tout en nous basant sur nos premiers signes exploratoires.

En ce qui concerne la présentation des résultats, il faut rappeler qu'elle s'est faite essentiellement sur nos jugements, car nous sommes dans une démarche de recherche interprétative. En effet, les propos ont été reportés par nous et sont donc fortement tributaires de notre subjectivité.

L'analyse de notre travail est aussi basée sur notre niveau d'objectivité. Nous sommes dans l'approche constructiviste; par conséquent, nos valeurs personnelles et nos propres vécus vont influencer notre jugement. L'admettre, c'est être le plus scientifique possible, ne pas l'admettre, c'est de la fausse science.

Nous ne pouvons finir ce travail sans avoir présenté nos perspectives qui sont de deux ordres :

- 1) La première perspective serait de retourner à Orange Mali et de poursuivre l'étude dans d'autres départements pour vraiment avoir une meilleure idée managériale à travers la firme. Étant donné que ce travail se limitait à seulement 4 départements sur 10, il ne reflète pas nécessairement une vue d'ensemble du management dans tout Orange Mali.
- 2) La deuxième perspective serait de faire le même exercice dans une entreprise locale au lieu d'une filiale d'une multinationale. Cela permettrait de vraiment comprendre premièrement, comment le management agit en contexte local avec une entreprise locale, et deuxièmement jusqu'où est représenté le niveau formel et comment se font les interactions entre les deux notions, formelle et informelle. En d'autres termes, est ce que l'aspect informel prédomine sur le formel et vice-versa, ou est ce qu'il est réellement question d'une interaction de ses deux notions.

## **APPENDICES**

## ANNEXE1 : QUESTIONS DE RECHERCHE SPÉCIFIQUES À EXAMINER

QR1 : «Les particularité culturelles en Afrique favoriseraient-elles le processus de création de la connaissance?»

QR2 : «Quelles sont les dynamiques de la création et du partage des connaissances au sein de l'entreprise?»

QR3 : « Qu'est-ce qui peut expliquer la réciprocité d'adaptation entre le management et les individus? »

## ANNEXE 2 : PRÉSENTATION DES RÉPONDANTS

<b>Fonction</b>	<b>Départements</b>	<b>Âge</b>	<b>Sexe</b>	<b>Origine</b>
Chef division communication	Département communication et relations extérieures	30-40	Masculin	Mali
Employé	Département communication et relations extérieures	30-40	Féminin	Mali
Chef de service Qualité et management	Département Audit des risques et de la qualité	30-40	Féminin	Mali
Chef d'agence	Département Audit des risques et de la qualité	40-50	Féminin	Mali
Directeur, Résidentiels, Professionnels, Entreprises	Département Résidentiels, Professionnels, Entreprises	30-40	Masculin	Sénégal
Stagiaire	Département Communication et relations extérieures	20-30	Féminin	Mali
Directrice communication et relations extérieures	Département communication et relations extérieures	40-50	Féminin	Mali
Chef de division marketing opérationnel et communication	Département Marketing	30-40	Féminin	Sénégal
Chef de division qualité et management des risques	Département de l'Audit et de la qualité	40-50	Féminin	Mali
Chef de division étude et consultation juridique	Département réglementation et affaires juridiques	40-50	Masculin	Mali

## ANNEXE 3 : GRILLE D'OBSERVATION

Objet	LE LIEU (Ba)				
/	Cantine	Couloir	Réunion	Salle de jeu	X
Informel					
Dialogue					
Motivation					
Pouvoir/Sorcellerie					
Affinité					
Entraide/communauté					
Tacite					
X					
X					

## ANNEXE 4

LE PROCESSUS SECI						
	Les lieux	Les personnes	Le stockage des connaissances	Les mentors/pratiques		
Socialisation						
Externalisation						
Combinaison						
Internalisation						
LES CONDITIONS NECESSAIRES POUR LA CRÉATION DE LA CONNAISSANCE						
L'autonomie	Le Chaos créatif	La redondance	La variété requise	L'amour et les soins	La confiance	L'engagement

## ANNEXE 5 : GRILLE D'ENTREVUE

Les objets de recherche (Culture; Management et Knowledge): Pouvoir; Motivation; Dialogue; Affinité; Entraide/communauté; Informel/tacite; Participation.

### Questions exploratoires

QE1 : Quelle est votre cursus académique?

QE2 : Depuis quand travaillez-vous pour Orange Mali?

QE3 : Comment avez-vous eu le poste ici? Et pourquoi?

QE4 : Comment s'est faite votre intégration au sein de l'entreprise? QE5 : Comment l'information circule dans votre service?

QE6 : Est-ce que vous pouvez me décrire comment se font les prises de décisions au sein de votre service? Quelle est la participation des employés dans les prises de décisions?

La question exploratoire 6 pourra me permettre de commencer à introduire les questions principales

### Questions principales<sup>1</sup>

QP1 : Que faites-vous pour favoriser l'implication des employés dans la prise de décisions? Quelles sont, selon-vous les choses à éviter pour défavoriser cette participation des employés dans les prises de décisions? Ou quelles sont les choses à faire pour encourager cela?

QP2 : Quel type de gestion existe-il au sein du groupe de travail?

QP3 : Comment vos cadres intermédiaires influencent-t-ils les décisions au sein de l'entreprise?

QP4 : Est-ce que vos pratiques de gestion suscitent souvent des incompréhensions ou une difficulté dans leur mise en application? Si oui, comment l'expliquez-vous? Ou au contraire, comment se fait-il que vos pratiques de gestion soient assimilées et comprises par tous?

QP5 : Avez-vous un lieu ou une place au sein de l'entreprise qui facilite ou incite les échanges entre les membres de la compagnie? Comment se fait cet échange?

QP6 : Quelle est la place qu'occupe le dialogue dans l'entreprise? Dans quel contexte est-il utilisé?

QP7 : Au sein de l'entreprise, comment se font les différentes tâches? Suivez-vous une procédure quelconque? Expliquez-moi cela?

QP8 : Arrive-t-il qu'il y ait des situations inhabituelles qui nécessitent une solution dans l'immédiat? Si oui, lorsque vous trouvez une solution à une situation inhabituelle, comment conservez-vous cette nouvelle pratique pour le futur?

QP9 : Comment se fait la collaboration au sein de votre groupe de travail?

### Questions principales2

### **Guide d'entrevue qui regarde le coté SECI**

**Section 1** – Pour identifier 2-3 activités clés récentes:

1. Quels sont les projets au sein de l'entreprise dans lesquels votre équipe de travail a récemment été impliquée?
2. Lesquels impliquaient une bonne participation de votre part?

Déterminer si des mesures de socialisation et d'externalisation / internalisation combinaison / sont impliquées dans des activités spécifiques, ainsi que le mode préféré (également à la recherche d'indices de la variété requise, l'autonomie, la confiance, et la redondance):



3. Pouvez-vous me dire étape par étape comment vous avez été impliqué dans ce projet? J'aimerais que vous commenciez par le tout début. Je veux que vous me le décriviez assez en détails pour que je puisse ressentir l'expérience comme si je l'avais vécue. **Rechercher les éléments suivants** : Avec qui il interagit; pour quelle raison il interagit avec les divers acteurs; comment il interagit avec ces individus (c'était par mail, face à face, réunions, informel, à quelle fréquence); comment il connaît les personnes avec qui il traite; qui sont les individus avec qui il est plus facile de s'entendre (quelles sont les raisons qui font qu'il est plus facile de s'entendre avec un et pas avec l'autre, avec lequel/lesquels il interagit le plus souvent?); quels documents il utilisait pour l'aider dans la coordination de ce projet; comment il utilisait ces documents? lequel est le plus facile à utiliser? lequel est le plus utile? lequel il préfère? quelle écriture il fait (dans quel contexte, comment il le finalise); quelle leçon il a apprise de ce projet? (comment cela est-il systématisé); quelle étape a nécessité une bonne part de réflexion (avec qui cela s'est fait, combien de temps était disponible pour cette réflexion).
  
4. Ok, on marque une pause. Dans une situation idéale, où tout serait possible...quel le(s)étape/étapes auriez-vous aimé faire différemment? Pourquoi?

Section A.2 – En regardant les activités quotidiennes avec un accent particulier au sein du groupe de travail ou l'équipe de projet :

Déterminer si des mesures de socialisation/externalisation/combinaison/internalisation sont impliquées dans les activités générales de tous les jours (également à la recherche d'indices de la variété requise, l'autonomie, la confiance et la redondance):

1. J'aimerais que vous m'expliquiez étape par étape, la façon dont vous vous y prenez pour obtenir les renseignements nécessaires pour répondre à une demande client qui sort du commun? **Rechercher les éléments suivants** : l'interaction avec d'autres

gens; quels gens et pourquoi ceux- là; utilisation de documents; prendre le temps pour réfléchir; écriture ou articulation de la réponse; leçon apprise.

2. Combien de fois utilisez-vous une pratique courante ou un acte de procédure?
3. Pour quelles raisons vous y referez-vous ?
4. Quand est la dernière fois où vous l'avez utilisée et pour quelles raisons?
5. Une fois que vous avez eu la réponse pour la demande de votre client qui sort de l'ordinaire, quelles mesures prenez-vous pour vous assurer que le reste du groupe de travail sera en mesure d'apprendre de ce que vous avez découvert?
6. À quelle fréquence les «leçons apprises» que vous avez obtenues sont-elles incorporées dans une norme ou un meilleur document pratique?
7. Pouvez-vous me décrire la dernière fois où vous l'avez fait et me dire pour quelle «leçon apprise»?
8. Combien de temps avez-vous (pour vous-mêmes), quand il s'agit de lire des documents qui peuvent vous aider dans votre travail?
9. À quels documents vous référez-vous le plus souvent? Et pour quelles raisons?
10. Combien de temps passez-vous en tant que mentor pour d'autres personnes? Sinon, avez-vous un mentor au sein du groupe de travail?
11. Dites- moi en détails comment vous faites cela?
12. De quelle personne avez-vous le sentiment d'avoir le plus appris?
13. Dites-moi en détails comment cela s'est passé. **Rechercher les éléments suivants :**  
 1) mentorat, dialogue, apprentissage; confiance. 2) les interactions avec d'autres équipes ou groupes de travail.
14. Combien de temps passez-vous à écouter d'autres conversations techniques qui n'ont rien à voir directement avec vous?
15. Combien de temps passez-vous simplement à plaisanter avec le reste de vos collègues au sein de votre groupe de travail?
16. Quelles sont les activités typiques que vous faites entre vous, ensemble en dehors du travail?

## ANNEXE 6 : LE PROCESSUS SECI

<b>SOCIALISATION</b> Passer du temps ensemble; vivre dans le même environnement	<b>EXTERNALISATION</b> Écriture; langage simple et figure (Métaphores)	<b>COMBINAISON</b> La connaissance editée, traitée pour former une nouvelle connaissance	<b>INTERNALISATION</b> Apprentissage par l'écoute, la lecture, en faisant (learning by doing)
Les lieux	Les personnes	Le stockage des connaissances	Les mentors/pratiques

ANNEXE 7 : LES CONDITIONS NÉCESSAIRE POUR LA CRÉATION DE LA  
CONNAISSANCE

Knowledge vision	Autonomie	Chaos créatif	Redondance	Variété requis	Amour et soins	Confiance	Engagement

## RÉFÉRENCES

Aktouf, O. 2002. *La stratégie de l'autruche : post-mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal (Québec.) : les éditions Écosociété, 275-279 p.

Aktouf, O, 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal : Gaëtan Morin, 13-64, 162-163, 366-372 p.

Aktouf, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique*, Presse de l'université du Québec, 21-28, 95-133 p.

Auzias. D. 1954- Labourdette. J-P, Veslin. M, Kefferstein. S, Karachehayas. J. *Petit futé, Mali, 2005-2006*, Paris : Nouvelles éditions de l'université 2005, 48-49 p et 52-53 p.

Alain, H. 1991. « *Vers un modèle du management africain* ». Cahiers d'Études Africaines, Vol.31, Cahier 124, Anthropologie de l'entreprise, 447-473 p.

Barnmeyer, C. 2007. *Management interculturel et style d'apprentissage*, Les presses de l'université de Laval, Canada.

Bastide Roger. *La causalité externe et la causalité interne dans l'explication sociologique*, Cahiers internationaux de sociologie, n 21, 1956, p. 77-99.

Beaud, S., Weber, F. 2003. *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte. Paris, 127-128, 180, 245 p.

Bédard. M. G, Ebrahimi. M. et Saives. A-L. 2011. *Management à l'ère de la société du savoir*, Montréal : Chenelière Education, 27-68, 423-468 p.

Bhate, Anilkumar. 2001. *Objective modeling of culture*, Thèse de doctorat. Steven Institute of Technology. Castle Point on Hudson. Hoboken, 126 p.

Blanche Charlotte. 2006. *L'articulation des savoirs en milieu interculturel : le cas des médecines moderne et traditionnelle autour du VIH-SIDA au Burkina Faso*, Mémoire de MBA-recherche, Université du Québec à Montréal.

Boas Franz, Race, *Language and Culture*, Macmillan, New York, 1940.

Bourgoin, H. 1984. *L'Afrique malade du management*, édition Jean Picollec.

- Chandler, A. (1972). *Stratégie et structure*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Certeau Michel De, *la culture au pluriel*, UGE, « 10 /18 », Paris, 1974.
- Chanlat. J-F. 2007. *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les Presses de L'Université Laval, Édition Eska, 33-100, 216-250 p.
- Chanlat. J-F. 1998. *Sciences sociales et management plaidoyer pour une anthropologie générale*, Sainte-foy Presses de l'Université Laval; Paris.
- Chevrier, S. 2001. *Le management interculturel*, Presses Universitaires de France. Paris.
- Cohendet Patrick.2006. *La gestion des connaissances : firmes et communautés de savoir*, Paris : Économica.
- Copans Jean, Développement mondial et mutations des sociétés contemporaines, Armand Colins, « 128 », Paris, 2006.
- Cuche, D. 2004 . *La notion de culture dans les sciences sociales*, La découverte, Repère, 3-116 p.
- Deal, Terence. E et Allan A. Kennedy. 1982. «*Values: The core of the culture, Corporate Cultures*». Reading, MA. Addison-Wesley, chapter 2, p. 21-36
- De Sardan. O. J-P, *Anthropologie et développement*, Karthala, « Hommes et sociétés », Paris, 1995.
- Desjeux Dominique (avec la participation de Sophie), *Le sens de l'autre. Stratégies, réseaux et cultures en situation interculturelles*, Presses de L'UNESCO, Paris, 1991; rééd. L'Harmattan, Paris, 1994.
- D'Iribarne, P. 2003. *Le tiers monde qui réussit : Nouveaux modèles*, Paris : Odile Jacob.
- D'Iribarne, P. 1989. *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris Éditions du Seuil.
- D'Iribarne, P. 1990. « *Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines* ». Revue française de gestion, sept, p. 28-39.
- Dunis Joanna, Benmiloud Maissa. 2010. *Mali*, Paris: Nouvelles éditions de l'université: D. Auzias & associés, 2-51 p.

- Enriquez, E. 1992. *L'organisation en analyse*, Paris : Presses Universitaires de France, 77-113 p.
- Ferrary, M et Yvon, P. 2006. *Management de la connaissance*. Paris : Économica.
- Foray, D. 2000. *L'économie de la connaissance*, La découverte, Paris.
- Gabriel, S. 2000. «*The process of knowledge transfer: A Diachronic Analysis Of Stickine*». Wharton School, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol 82, no 1, May, 9-27 p.
- Gannon, J et Pillai, R. 2010. *Understanding global cultures: Metaphorical Journeys Through 29 Nations, Clusters of Nations, Continents, and Diversity*, Thousand Oaks, CA, Sages Publication Inc, 227-245 p.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: internal differences in work-related values*, Beverly hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: internal differences in work-related values*, London, Sage publication.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: software of mind*, London: Mc Gray-Hill.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences*, Thousands Oaks (U.S.): Sage publications.
- Hofstede, G. *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*, Revue française de gestion, septembre /octobre 1987.
- Holford, W.D. 2010. «*Knowledge construction and risk induction/mitigation in dialogical workgroup processes*». Qualitative Research in Organization and Management, vol.5, issue 2, 127-161 p.
- Kamdem, E. 2002. *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*, Québec; Presses de l'Université Laval; Paris; L'Harmattan.
- Kerzazi, L. 2010. *Impact de la culture sur l'intégration technologique et l'innovation : Cas du secteur agroalimentaire Québécois*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, 6-12 p.
- Kuyken, K. 2009. *La gestion intraorganisationnelle des connaissances du personnel d'âge mûr hautement qualifié dans les entreprises de haute technologie: Une étude comparée au Québec et en Allemagne*, Mémoire de Maîtrise en Administration des Affaires, Université du Québec à Montréal, 43-53 p.

Lévi-Strauss Claude, *Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss*, in Mauss Marcel, Sociologie et Anthropologie, PUF, Paris, 1950.

Levy-Bruhl Lucien, *La Mentalité primitive*, Alcan, Paris, 1922; reed. PUF, 1960.  
L'invention au quotidien. Arts de faire, UGE, « 10/18 », Paris 1980.

Liu Michel, « Technologie, organisation du travail et comportements des salariés », *Revue française de sociologie*, vol.XXII, 1981, p.205-221.

Mailhot. C, Éthier. S, Simon. L et Viola. J-M. été 2007. *Le dilemme technologie-individu dans l'implantation de la gestion des connaissances : le cas du groupe Cossette Communication*, Gestion, vol 32, no 2, 43 p.

Martin, V. 2005. «Les études qualitatives: les approches qualitatives en sciences sociales et leur prolongement en Marketing. Zoom sur l'entretien non directif». *Revue Française de Marketing*, vol. 204, 85-97 p.

Morgan, G. 1998. *Création de la réalité sociale : l'organisation vue comme une culture*, Laval (Québec) : les presses de l'université de Laval, 23-125 et 147-148 p.

N'Diaye Bokar. 1995. *les castes au Mali*, Paris: Présence africaine, 11-43 p.

Nonaka. I, Toyama. R. 2002. «A firm as a dialectical being towards a dynamic theory of firm». *Industrial and corporate change*, vol. II, no 5, p. 995-1009.

Nonaka. I , Toyoma. R, Konno. N. 2000. «SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation». *Long range planning* 33, p.5-34

Nonaka. I, Toyama, R. 2003. «The knowledge creating theory revisited : knowledge creation as a synthesizing process». *Knowledge Management Research & Practices*, vol. 1, p. 2-10

Nonaka, L, Toyama, R. 2005. «The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis». *Industrial and corporate change*, vol. 14, no 3, p. 419-436.

Nonaka, L, Takeuchi, H. 1997. *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boek Université. Paris, 238-244 p.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley and Sons (Asia). (CODEX).



- Nonaka, I., R. Toyama and N. Konno. 2001. «SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation» in I. Nonaka and D. J. Teece (eds), *Managing Industrial Knowledge*. Sage: London.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*, Doubleday & Company, inc New York, 108 p.
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L. 1988. *Manuel de recherche en sciences sociales* Dunod. Paris, 64-69, 143-189 p.
- Robert. A, Bouillaguet. A. 1997. *L'analyse de contenu*, Que sais-je? Presse Universitaire de France Paris, 102-124 p.
- Robert A. Roe, Mary J. Waller and Steward R. Clegg. 2009. *Time in Organizational Research*, New York: Routledge. (CODEX), p. 62-77, p 238-252.
- Sackmann, Sonja. A, 1997. *Introduction, Cultural Complexity in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, 3 p.
- Sainsaulieu, Renaud. 1997. *La dynamique culturelle des ensembles organisés, Sociologie de l'entreprise: Organisation, culture et développement*, Paris, Dalloz, chapitre 3, 161-263. P
- Sapir Edward, *Anthropologie* (trad. Franç.), 2 vol., Minuit, Paris, 1967 (1<sup>ère</sup> éd. En anglais, 1949).
- Schein, Edward. H. 1991. *The role of the founder in the creation of organizational culture*, in Frost, Peter et al (Eds), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, CA., Sage Publications, chapter 1, 14-25 p.
- Spradley, J.P. 1980. *Participant Observation*, New York: Rinehard and Winston, 63-84 p.
- Takeuchi, H. (2001). *Towards a universal management of the concept of knowledge*. in Nonaka, I. and Teece, D.J. (Eds.), *Managing Industrial Knowledge Creation, Transfer and Utilization*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 315-329 p.
- Zadi Kessy. M. 1998. *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, CEDA.